

**Oyola, Martin Alejandro**

**Diseño de cuadro de mando  
integral para el departamento  
de Supply Chain de Coca Cola  
Andina Argentina**

---

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Magister en Dirección de Empresas**

**Director: Armando, Juan Rodolfo**

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL DE  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL PARA EL  
DEPARTAMENTO DE SUPPLY  
CHAIN DE COCA COLA ANDINA  
ARGENTINA**

**AUTOR: OYOLA, MARTIN ALEJANDRO**

**DIRECTOR: ARMANDO, JUAN RODOLFO**

**CORDOBA 2019**

## RESUMEN

El sistema de gestión actual del departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina no facilita la comunicación de la estrategia general de la compañía. Asimismo, la información que proporciona en sus indicadores de gestión no cubre con exactitud la totalidad de los procesos clave del área.

El objetivo de este proyecto integrador es diseñar un Cuadro de Mando Integral para el departamento de Supply Chain, cuyo beneficio se traduzca en ofrecer una visión global de la compañía y que permita observar las características más representativas del área.

Adicionalmente, se pretende detectar puntos fuertes y débiles del área, para poder demostrar que esta herramienta de gestión permite a la gerencia conocer la situación de la empresa en un momento determinado; facilitar la toma de decisiones y aplicar medidas correctivas ante cambios o desvíos.

De este modo, se busca poner en evidencia como una empresa puede lograr un cambio cultural a través de la incorporación del Cuadro de Mando Integral en forma de mejoras a corto y largo plazo. De esta manera, se analizan los aspectos relevantes utilizando un nivel exploratorio de investigación basándonos en reuniones con los directivos y empleados de la organización.

Por otra parte, se desea mostrar cómo el CMI puede ayudar a definir e implementar con éxito la visión y misión empresarial; y para ello tener en consideración el pasado, el entorno y las tendencias futuras; utilizando indicadores que informan y orientan acerca del rendimiento empresarial desde las perspectivas de: finanzas, clientes, procesos internos y formación & crecimiento.

Finalmente, el objetivo general del presente trabajo es buscar una herramienta complementaria a los estados contables tradicionales que brinde a la gerencia de Supply Chain de la empresa, información actualizada, resumida e inmediata sobre el rumbo de la empresa en cada momento.



**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL DE  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL PARA EL  
DEPARTAMENTO DE SUPPLY  
CHAIN DE COCA COLA ANDINA  
ARGENTINA**

**AUTOR: OYOLA, MARTIN ALEJANDRO**

**DIRECTOR: ARMANDO, JUAN RODOLFO**

**CORDOBA 2019**

## AGRADECIMIENTOS

Me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente proyecto integrador.

Un agradecimiento muy especial a mi esposa, padres, hermana, familiares y amigos por su motivación, comprensión y apoyo recibido a lo largo de estos años.

Especial reconocimiento a mi director de proyecto integrador Contador Juan Armando, por la orientación, seguimiento y la supervisión continua a lo largo de la realización de este trabajo.

Quisiera hacer extensiva mi gratitud a Julián De Arteaga, y a todo el personal de la empresa Embotelladora del Atlántico S.A por su predisposición y colaboración en la realización del mencionado proyecto.

A todos ellos muchas gracias.

## RESUMEN

El sistema de gestión actual del departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina no facilita la comunicación de la estrategia general de la compañía. Asimismo, la información que proporciona en sus indicadores de gestión no cubre con exactitud la totalidad de los procesos clave del área.

El objetivo de este proyecto integrador es diseñar un Cuadro de Mando Integral para el departamento de Supply Chain, cuyo beneficio se traduzca en ofrecer una visión global de la compañía y que permita observar las características más representativas del área.

Adicionalmente, se pretende detectar puntos fuertes y débiles del área, para poder demostrar que esta herramienta de gestión permite a la gerencia conocer la situación de la empresa en un momento determinado; facilitar la toma de decisiones y aplicar medidas correctivas ante cambios o desvíos.

De este modo, se busca poner en evidencia como una empresa puede lograr un cambio cultural a través de la incorporación del Cuadro de Mando Integral en forma de mejoras a corto y largo plazo. De esta manera, se analizan los aspectos relevantes utilizando un nivel exploratorio de investigación basándonos en reuniones con los directivos y empleados de la organización.

Por otra parte, se desea mostrar cómo el CMI puede ayudar a definir e implementar con éxito la visión y misión empresarial; y para ello tener en consideración el pasado, el entorno y las tendencias futuras; utilizando indicadores que informan y orientan acerca del rendimiento empresarial desde las perspectivas de: finanzas, clientes, procesos internos y formación & crecimiento.

Finalmente, el objetivo general del presente trabajo es buscar una herramienta complementaria a los estados contables tradicionales que brinde a la gerencia de Supply Chain de la empresa, información actualizada, resumida e inmediata sobre el rumbo de la empresa en cada momento.

## Índice

INTRODUCCION .....	8
Capítulo 1: Descripción de la empresa .....	10
1.1 Historia de Coca Cola .....	10
1.2 Coca Cola en Argentina .....	11
1.3 Coca Cola Andina .....	11
1.4 Localización de sus plantas.....	12
1.5 Datos sobre sus principales productos .....	13
1.6 Descripción de la cadena de valor.....	15
1.7 Información sobre el mercado consumidor.....	16
1.8 Estructura organizativa general de Coca Cola Andina y del departamento de Supply Chain de Andina Argentina .....	19
1.9 Sistemas de control.....	21
Capítulo 2: Diagnóstico y análisis del sistema de gestión de Supply Chain .....	23
2.1 Análisis del entorno .....	23
2.2 Análisis de la situación inicial .....	33
2.3 Resultados del análisis de la situación inicial .....	34
Capítulo 3: Herramientas de gestión y Balanced Scorecard (BSC) .....	39
3.1 Las Herramientas de gestión.....	39
3.2 Marco Teórico del Balanced Scorecard.....	43
Capítulo 4: Actividades Preliminares .....	58
4.1 Definición de las áreas críticas o esenciales .....	58
4.2 Incorporación de la Misión, Visión, Valores y Cultura de la empresa.....	60
4.3 Establecimiento de los indicadores KPI's.....	62
4.4 Planificación y Control de la producción .....	65
4.5 Planificación Logística de Larga Distancia .....	69
4.6 Planificación de materias primas e insumos para la producción .....	74
4.7 Ventajas resultantes del diseño de un Cuadro de Mando Integral para la organización .....	78
4.8 Consideraciones finales para tener en cuenta en la etapa de implementación.....	79
CONCLUSION.....	81
BIBLIOGRAFIA.....	83
ANEXOS.....	85



## Índice de gráficos

Gráfico 1 Conocimiento de la estrategia de la organización .....	34
Gráfico 2 Conocimiento de la misión de la organización .....	35
Gráfico 3 Conocimiento de la visión de la organización .....	35
Gráfico 4 Conocimiento de los valores de la organización .....	36



## Índice de Figuras

Figura 1 Vista Frontal de la empresa Coca Cola Andina Argentina.....	13
Figura 2 Ubicación de sus plantas productoras.....	13
Figura 3 Ilustración de envases Coca Cola Retornables.....	14
Figura 4 Principales marcas de su portafolio .....	15
Figura 5 Cadena de Valor.....	16
Figura 6 Distribución de venta por canal.....	17
Figura 7 Extensión de territorio franquicia Coca Cola Andina .....	18
Figura 8 Estructura administrativa y organizacional .....	20
Figura 9 Matriz FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	31
Figura 10 Matriz FODA Coca Cola Andina Argentina.....	32
Figura 11 Cuadro de Mando Integral como marco estratégico para la acción .....	42
Figura 12 Estructura para transformar la estrategia en términos operativos .....	44
Figura 13 Perspectiva del cliente. Indicadores centrales de actuación.....	47
Figura 14 Cadena de valor del proceso interno.....	49
Figura 15 Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento .....	51
Figura 16 Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento .....	51
Figura 17 Relación causa-efecto .....	53
Figura 18 Estructura departamento Supply Chain.....	58
Figura 19 Estructura sistema logístico .....	60
Figura 20 Mapa estratégico Planificación y Control de la producción.....	63
Figura 21 Mapa estratégico Planeamiento Logístico.....	64
Figura 22 Mapa estratégico de Planificación de materias primas e insumos.....	64

## Índice de siglas del sistema Coca-Cola Company

TCCC: The Coca Cola Company

CCdA: Coca Cola de Argentina

CCAA: Coca Cola Andina Argentina

CCU: Compañía de Cervecerías Unidas, empresa chilena productora de bebidas.

UNIT CASE: Aproximadamente 5,678 litros de bebida o 24 botellas de 0,237 cm<sup>3</sup> (8 US onzas), la medida original de la botella contour de Coca Cola

CONCENTRADO: Base de una bebida, con la mezcla de agua y otros ingredientes agregados se produce la bebida. Usualmente contiene extractos naturales de plantas, jugo de fruta, colorante y otros componentes.

REF-PET: Botella de Pet que admite reutilización en forma segura, dado que el material posee densidad adecuada para soportar los procesos de recolección y sanitación de las mismas

PET: Tereftalato de Polietileno utilizado para la fabricación de botellas plásticas. Puede ser reciclado para ser reutilizado luego en nuevos contenedores, vestimenta, autopartes como también materiales industriales.

KPI: Key Performance Indicator

OEE: Eficiencia Global de Planta

NARDTD: Bebida no alcohólica lista para beber

RTD: Bebida que se encuentra mezclada y empaquetada lista para beber sin ninguna otra preparación

BP: Business Plan, Plan de Negocios a un año

PLANTA: Instalación industrial donde la bebida es manufacturada

SISTEMA COCA COLA: Coca Cola Company y sus embotelladores

SHARE: Participación sobre el revenue total

TQM: Control de calidad total

JIT: Justo a tiempo

TPM: Mantenimiento Productivo Total

## INTRODUCCION

En las empresas cada vez es más complejo administrar las actividades de todas las áreas de la organización. Además, es muy común que no todos tengan claro el objetivo o metas de su área y esto ocasiona pérdidas de tiempo y recursos. La cantidad de variables como reuniones, proyectos, implementaciones e indicadores de seguimiento que se ejecutan en el día a día, hace necesario pensar en nuevas formas de administración para así poder realizar los ajustes que requieran y/o felicitaciones que se merezcan dentro de la organización.

Para poder ser competitivos en el mundo de hoy, las empresas no pueden centrarse exclusivamente en generar beneficios en el corto plazo. Es necesario desarrollar las capacidades requeridas para progresar en el futuro, aunque esto implique resignar beneficios actuales. Esta es una de las razones, por la que en los últimos años se están utilizando nuevas herramientas de control de gestión.

Los mapas estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral: financiera, del cliente, del proceso y del aprendizaje. Son excelentes herramientas de comunicación ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa. Por último, el mapa identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización para obtener un desempeño excepcional.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, utiliza los mapas estratégicos, como herramienta de ayuda en la gestión del control de indicadores clave para la organización mediante un modelo diseñado para implantar la estrategia de la empresa. El CMI, ha obtenido excelentes resultados desde el año de su divulgación por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, y ha sido utilizada por innumerables organizaciones en todo el mundo. El cuadro de mando integral es un modelo diseñado para detectar que procesos necesitan un

estudio más profundo y que acciones se pueden tomar para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Al manejar un cuadro con todos los procesos, subprocesos e indicadores clave e información relevante, se evitará que se produzcan interpretaciones equivocadas o desvíos en la información para poder observar los avances de la organización. Con esta herramienta de gestión estratégica se armoniza los esfuerzos hacia los resultados deseados bajo un esquema de trabajo multidimensional para describir, implementar y administrar la estrategia a todo nivel dentro de la empresa, a través de la vinculación de objetivos, iniciativas y mediciones para comunicar a todos los miembros del departamento, si están alcanzando las metas.

El sistema de gestión actual del departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina no comunica de manera clara la estrategia general de la compañía. La información que proporciona en sus indicadores de gestión no cubre con exactitud la totalidad de los procesos clave del área.

El presente trabajo final propone el diseño de indicadores basados en el modelo de Cuadro de Mando Integral, así como sus implicaciones en el control de gestión mediante un enfoque a monitorear procesos, lo cual contribuirá de una forma integrada, balanceada y estratégica a medir el progreso actual y suministrar una mejor dirección futura para el departamento de Supply Chain de la empresa Coca Cola Andina Argentina.

Esta metodología se desarrolla en las áreas de Planificación de la producción, Planificación de Materias Primas e Insumos para la producción y Planificación Logística del departamento de Supply Chain. Con la ayuda de un Cuadro de Mando Integral se desea lograr un crecimiento financiero y de la rentabilidad del accionista, basado en mantener controlados los costos logísticos, disminuir los inventarios de producto terminado e insumos, disminuir merma o desperdicios y mejorar la exactitud de los programadores tanto de producción como de materias primas e insumos.

## Capítulo 1: Descripción de la empresa

### 1.1 Historia de Coca Cola

En mayo de 1886 el Dr. John Pemberton, farmacéutico e inventor de medicinas, creó en un recipiente de cobre un aromático jarabe color caramelo con agua carbonatada; el futuro producto que revolucionaría el mercado de las gaseosas. Esto sucedía en la fuente de soda de la Farmacia Jacobs, la más grande de Atlanta, Georgia, al sur de Estados Unidos.

Su contador Frank Robinson, dotado de un fino oído para la musicalización de las palabras, fue quien lo bautizó con el nombre de Coca-Cola, escribiéndolo con las mismas características con que hoy es conocido en el mundo entero.

En 1891 Candler & Company, farmacéuticos mayoristas, compran la fórmula y todos los derechos de Coca-Cola a un costo total del U\$S 2.300.

A la base original, se decidió agregarle elementos naturales como: canela, vainilla, jugo de lima y caramelo, generando de esta manera una formula a la que denominaron 7X, el secreto comercial más celosamente guardado en el mundo.

En 1892 se fundó The Coca-Cola Company con un capital de U\$S 100.000 y cuya sede residía en la ciudad de Atlanta.

Dada la expansión que rápidamente tuvo el negocio, se ideó un proyecto que sería la base de sustentación del sistema Coca-Cola: buscar capital y empresarios locales, en pueblos y ciudades de todo el país. Los embotelladores recibían un territorio exclusivo donde operar, y un contrato a perpetuidad para embotellar y comercializar Coca-Cola. Fue el comienzo del sistema de franquicias a embotelladoras independientes, una manera de hacer negocios que hizo a Coca-Cola un producto local donde quiera que se encuentre.

En 1915 la Root Glass Company diseño la botella tal cual hoy la conocemos. En 1919 la familia Candler vendió la compañía a un grupo de empresarios encabezados por Ernest Woodruff de la Trust Company of Georgia.

La compañía que Asa Candler había comprado por U\$S 2.300 en 1891, fue vendida en U\$S 25.000.000.

## **1.2 Coca Cola en Argentina**

La producción de gaseosas Coca-Cola en el territorio argentino comenzó en 1942 con la puesta en marcha de la primera planta de Coca-Cola S.A. en la provincia de Buenos Aires. Los vendedores salen por primera vez a la calle en 15 triciclos y 4 camiones ofreciendo la nueva bebida. La empresa Reginald Lee S.A. se hace cargo de la distribución de Coca-Cola en la zona sur de Gran Buenos Aires.

En 1943 comienzan las operaciones en la provincia de Córdoba a través de INTI S.A.I.C. en su planta de producción ubicada en la ciudad de Córdoba.

En 1995 Embotelladora Andina adquiere la franquicia de Coca-Cola para operar en Argentina en las provincias de Mendoza, San Luis, San Juan, Santa Fe y Entre Ríos. En el año 1996 suma a la provincia de Córdoba, adquiriendo un porcentaje de INTI, y su nombre es reemplazado por “Embotelladora del Atlántico S.A.”

En 1999 se inaugura la planta de Montecristo en la ciudad de Córdoba y en el 2002 se centralizan todas las operaciones productivas en ésta, quedando en las demás provincias depósitos y oficinas comerciales.

Los comienzos de Coca-Cola Andina Argentina se producen luego de la fusión entre Embotelladora Andina y Embotelladoras Coca-Cola Polar a partir del último trimestre de 2012, sumando el Sur y Patagonia de la Argentina a su territorio franquiciado.

## **1.3 Coca Cola Andina**

Coca-Cola Andina es una empresa que se dedica a la comercialización, producción y distribución de bebidas gaseosas, jugos y aguas saborizadas de la marca Coca-Cola Company en los países de Argentina, Brasil, Chile y Paraguay, donde sus territorios franquiciados atienden a aproximadamente 52 millones de

habitantes. Según indica en su reporte de sustentabilidad del año 2017, se posiciona como el segundo embotellador de Coca-Cola en América del Sur y se encuentra entre los tres mayores fabricantes de América Latina. Es el único productor de gaseosas de Coca-Cola en Paraguay, el mayor productor en Chile y el segundo mayor productor en los países de Brasil y Argentina.

Dentro de las bebidas licenciadas por Coca-Cola Company, produce y distribuye bebidas carbonatadas, jugos de fruta, agua mineral y purificada, aguas saborizadas, bebidas isotónicas, leche de soja y energéticas. Asimismo, mediante un acuerdo con Compañía de Cervecerías Unidas también conocida por su acrónimo CCU, tiene a su cargo la distribución de cervezas en Brasil, sur de Argentina y licores en el sur de Chile.

En Argentina, Chile y Paraguay está integrado verticalmente por lo que fabrica sus propios envases, preforma PET para el envasado de gaseosas y envase REF PET en sus distintos formatos, para vuestras propias operaciones y venta a otros embotelladores del sistema Coca Cola.

## **1.4 Localización de sus plantas**

La empresa Coca Cola Andina Argentina cuenta con tres plantas productoras en el país. El manual de inducción de la compañía, indica que la planta más importante se encuentra ubicada en Montecristo, provincia de Córdoba. Esta tiene 10 líneas de producción de última generación que permite la fabricación de productos carbonatados y no carbonatados, 2 líneas de jugos marca Tetra Pak, 1 línea de agua mineral y 1 línea de jugos del tipo Hotfill o de llenado en caliente.

La segunda planta productora se ubica en la ciudad portuaria de Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires, al sudoeste de Argentina. Esta última esta provista por 3 líneas de producción de productos carbonatados y no carbonatados, 1 línea de jugos marca Tetra Pak.

La tercera planta se encuentra ubicada situada en el noreste de la Patagonia, más precisamente en la ciudad de Trelew, provincia de Chubut. Cuenta con 3 líneas de producción de productos carbonatados y no carbonatados.



FIGURA 1-1 Vista frontal de la empresa Coca Cola Andina Argentina ubicada en Montecristo, Provincia de Córdoba



FIGURA 1-2 Ubicación de las plantas productoras de la empresa Coca Cola Andina Argentina

## 1.5 Datos sobre sus principales productos

Coca Cola Andina acompaña los constantes cambios en las preferencias de salud y nutrición de sus clientes y consumidores. Se desea satisfacer los diferentes gustos, estilos de vida y necesidades de hidratación a través de un variado portafolio de productos.



Los productos fabricados en la compañía se encuentran bajo la licencia de The Coca Cola Company. Dentro de esta última, se puede mencionar bebidas del tipo carbonatadas (Coca Cola, Sprite, Fanta, Schweppes) jugo de fruta (Cepita del Valle, Fuze Tea, HI-C, AdeS), agua mineral (Bonaqua) y agua purificada (KIN), aguas saborizadas (Aquarius), bebidas isotónicas (Powerade) y energéticas (Burn, Monster).

El reporte de sustentabilidad de la compañía en su edición 2017, menciona que 48% de su venta se atribuye a formatos en envase retornables (Vidrio y REF PET). Estos últimos, permiten a los clientes elegir un producto de excelencia en una opción más amigable con el medio ambiente y asequible económicamente. Esta elección pone a toda la cadena de abastecimiento en un rol protagónico cada vez más necesario para cuidar nuestro planeta.

Del mismo modo, el 52% restante de su venta responde a formatos del tipo ONE WAY o no retornable (PET – 500, 1500, 2000, 2250 Y 2500 cm<sup>3</sup>).

Actualmente, se considera un portafolio de 200 referencias, 36% de las cuales son productos bajo o cero calorías y el 28% son productos que contienen vitaminas o agregados nutricionales y aporte de minerales.



FIGURA 1-3 Foto ilustrativa de envases Coca Cola Retornables

Dentro de las bebidas con agregado de ingredientes nutricionales (vitaminas, sales minerales, jugos naturales) se ofrecen jugos listos para tomar de la línea Nutri-Cepita; como también productos que se adaptan a las distintas actividades deportivas que realizan los consumidores como Vitamin Wáter, Powerade y Monster Energy.

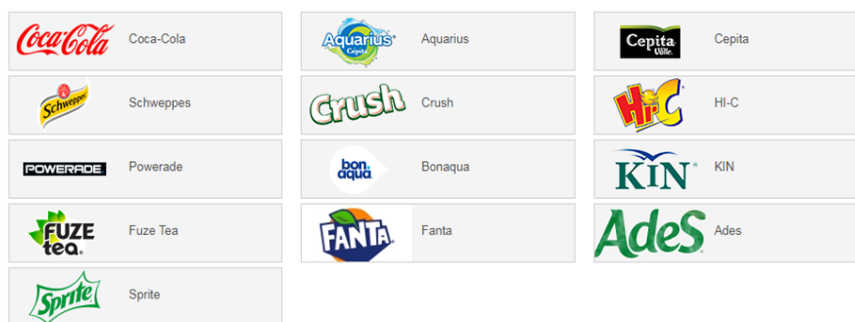


FIGURA 1-4 Principales marcas que conforman el portafolio de productos comercializados por CCAA bajo la licencia de The Coca Cola Company.

Las líneas de agua con y sin gas están presentes en todas las operaciones de Argentina para hidratar a sus clientes. Las marcas más relevantes son Dasani, Kin y Bonaqua.

## 1.6 Descripción de la cadena de valor

Como embotellador del sistema Coca Cola, Andina opera bajo los estándares de clase mundial y se relaciona con una extensa cadena de valor a nivel regional. Promueve vínculos mutuamente beneficiosos que permiten crear valor compartido y operaciones más sustentables.

En la figura 1-5 se observa resumidamente su cadena de valor, según lo expone en su manual de inducción Coca Cola Andina. En primer lugar, se encuentra The Coca Cola Company. Este último provee jarabes y concentrado a todas las franquicias de la región, establece y audita procedimientos y estándares de operación en cada una de las plantas del sistema Coca Cola.

En segundo lugar, se encuentran los proveedores de materias primas y servicios. Sumando sus cuatro operaciones, la empresa cuenta con un total de 9.940 proveedores, de los cuales 2.250 se encuentran entregando bienes y prestando servicios a la operación ubicada en Argentina. Cabe destacar, que el 95 % de los mismos son del tipo nacional y solo el 5% son empresas locales.

En el centro de la cadena de valor se encuentra Coca Cola Andina, donde se realiza el proceso de embotellado y empaque de las bebidas. Adicionalmente, se planifican y ejecutan todas las tareas administrativas.

En tercer lugar, se encuentra la actividad de distribución. Esta incluye la distribución directa a los clientes y la distribución interplanta, es decir, a los centros de distribución propios y de terceros. La primera de ellas se realiza a través de 19 empresas de transporte de terceros con una flota de más de 400 camiones, que recorren 60.000 Kilómetros por día para abastecer a toda la región.

En cuarto lugar, se encuentran los clientes. Estos conforman el eslabón fundamental en la cadena de valor, ya que además del impacto social que generan para el crecimiento de las economías locales, son responsables de las ventas de la Compañía.

UPSTREAM		OPERACIÓN Y LOGÍSTICA	DOWNSTREAM		
The Coca-Cola Company (TCCC)	Proveedores de materias primas y servicios	Coca-Cola Andina Embotellado Empaque	Distribución	Cientes	Consumidores Reciclado y recuperación
Proveedor del concentrado y jarabes. Estándares de operación del Sistema Coca-Cola (KORE). Estándares para proveedores de materias primas. Metas de Sustentabilidad 2020 - Agricultura Sustentable	Incluye a proveedores que aportan materias primas y servicios a las distintas operaciones en Brasil, Argentina, Paraguay y Chile. Implementación de empaques sustentables	Embotellado, el empaque y todas las tareas administrativas y de logística. Relevando y minimizando los impactos	Incluye la distribución (Centros Propios de Distribución) Optimización de rutas con el objetivo de llegar a todos	Incluye la amplia red de clientes, en su mayoría pequeños kioscos y almacenes. Refrigeración con nuevas tecnologías que reducen el consumo de energía.	Comprende las estrategias de reciclado y recuperación en conjunto con la comunidad. Mejoras en la logística inversa, acompañamiento a recicladores. Concienciación a consumidores.

FIGURA 1-5 Cadena de Valor de la empresa Coca Cola Andina Argentina

Fuente: Reporte de Sustentabilidad CCAA 2015, Chile, Editorial Andina, 2015, p.8.

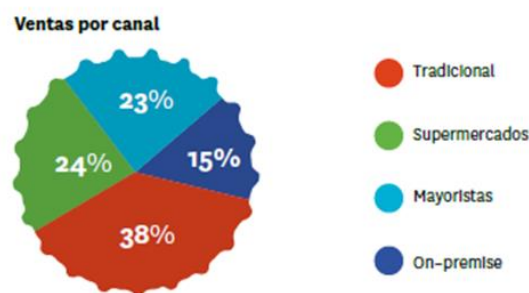
En el último lugar, se encuentran los consumidores. Estos son los más importantes dentro de la cadena de valor, razón de ser de la empresa y de su crecimiento sustentable. Definen la oferta de productos, por lo que es de vital importancia ser flexibles, estar atentos a los cambios de tendencia modificando recetas y brindar multiplicidad de opciones garantizando disponibilidad de estas.

## 1.7 Información sobre el mercado consumidor

De acuerdo a lo informado, en la memoria anual en su versión 2017, la compañía cuenta con más de 66.000 clientes en Argentina, distribuidos en 1.892 km2 de extensión de franquicia. Sus principales clientes son mayoristas como

grandes superficies, distribuidores y minoristas. La venta se distribuye de la siguiente manera: 38% responde al canal tradicional, 24% Supermercados, 23% Mayoristas, y el 15% restante responde al canal donde el producto se consume en el mismo establecimiento (On premise), como se puede observar en el diagrama de la figura 1-6.

En otras palabras, el 66% de sus clientes son del tipo pequeños comerciantes y almaceneros. La empresa asimismo provee artículos en empaque Bag in Box a la industria de la gastronomía y/o complejos fabriles. Entre los principales clientes se destacan: Arcos Dorados (MC Donald 's), Renault Argentina S.A, entre otros.



**FIGURA 1-6 Distribución de venta por canal de la empresa Coca Cola Andina Argentina**  
*Fuente: Reporte de Sustentabilidad CCAA 2015, Chile, Editorial Andina, 2015, p.51.*

Además, la empresa comercializa su producción en las provincias de: Córdoba, San Juan, San Luis, Mendoza, Santa Fe, Entre Ríos, La Pampa, Neuquén, Rio Negro, Chubut, Santa Cruz, Tierra del Fuego y oeste de la provincia de Buenos Aires.

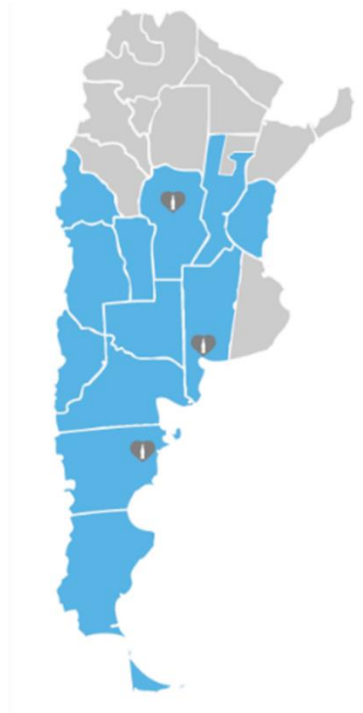


FIGURA 1-7 Extensión de territorio franquicia Coca Cola Andina Argentina

Los canales de distribución pueden ser de entrega directa (entregando el producto directamente en el cliente con una frecuencia definida por su representante de ventas), entrega indirecta (el producto llega al cliente a través de un intermediario, que tiene un contrato de exclusividad con Coca Cola Andina y una zona de distribución preestablecida) y entrega interplanta (donde el producto es entregado en un centro de distribución propio o de un tercero y luego llega al cliente mediante su distribución directa).

Es de vital importancia para toda la organización conocer a sus competidores, ya que de esta manera le posibilita desarrollar una estrategia de diferenciación que le permitirá posicionarse en el mercado o aumentar la participación en el mismo. A nivel internacional, su competencia más conocida es Pepsi, antes conocida como Pepsi-Cola, también originaria de los Estados Unidos. En el país es producida y distribuida por la compañía PepsiCo.

A nivel nacional, existen marcas regionales con participación de ventas en aumento como lo son Manaos, Secco, Pritty Cunningham, Cabalgata, entre otras, que juntas ya alcanzaron más del 25% de las ventas del mercado.

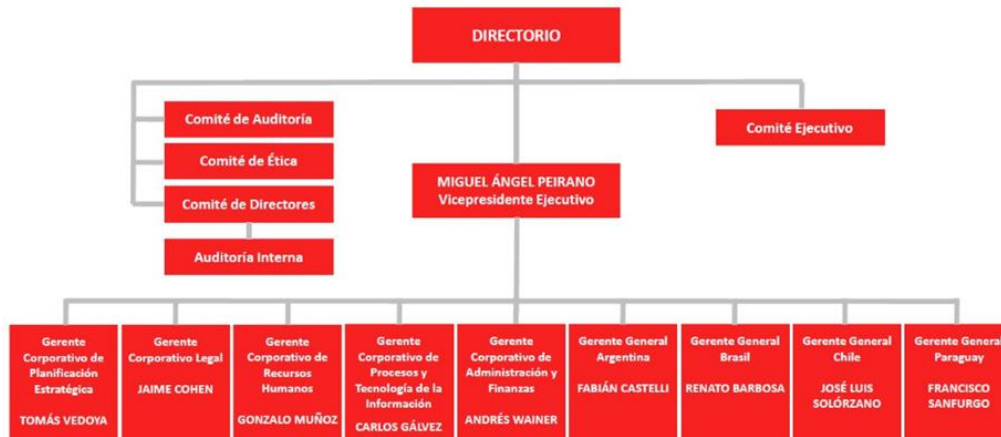
## **1.8 Estructura organizativa general de Coca Cola Andina y del departamento de Supply Chain de Andina Argentina**

Según el reporte de sustentabilidad del año 2017, la filial Argentina cuenta con una estructura de personal compuesta de 3.328 trabajadores. De esa cantidad, 1.490 realizan tareas de producción y depósito, 980 forman parte de la fuerza de venta, mientras que los restantes 858 empleados se encargan de la gestión y administración de la empresa. Del total de trabajadores 1300 trabajan en planta Montecristo.

Para robustecer su alineación estratégica, se crea un Comité Corporativo de Sustentabilidad que reporta al Directorio. Está conformado por el Vicepresidente Ejecutivo y los Gerentes Corporativos de Finanzas, de Recursos Humanos, Control de Gestión y Sustentabilidad Corporativa.

Las funciones de este comité comprenden la definición de metas y objetivos a desarrollar, la definición y revisión de métricas e indicadores de seguimiento; la aprobación de membresías, suscripciones acuerdos con entidades y afiliaciones para la compañía en su conjunto; selección y aprobación de los planes, proyectos del Plan de negocios de cada país vinculados a los pilares y objetivos de sustentabilidad.

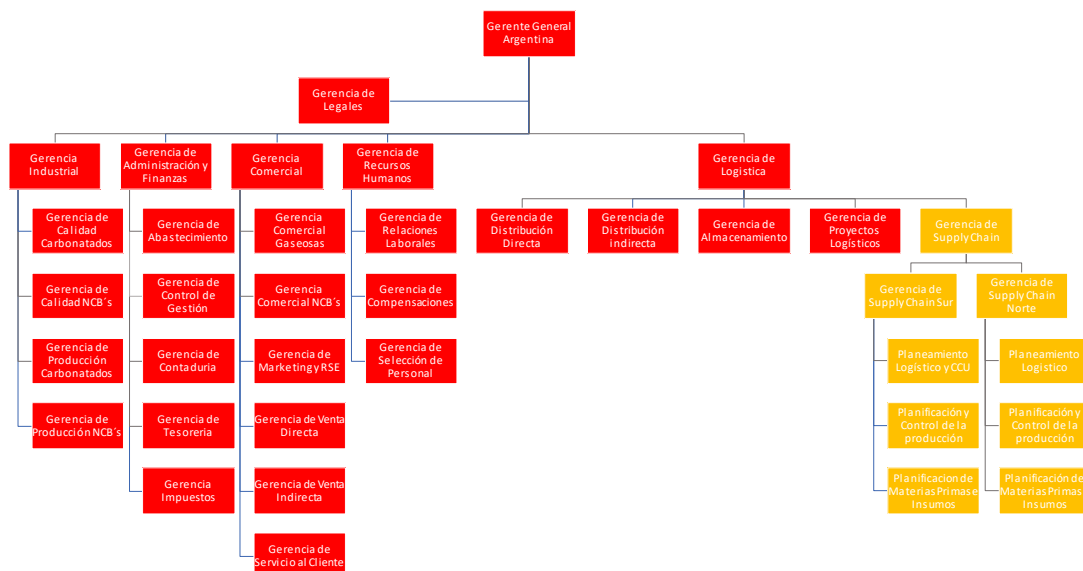
La Figura 1-8 muestra la estructura administrativa de CCA, por lo que se realiza un organigrama de la empresa como una forma de representar su cultura.



**FIGURA 1-8 Estructura administrativa de Coca Cola Andina**

*Fuente: Reporte de Sustentabilidad CCAA 2017, Chile, Editorial Andina, 2017, p.22.*

La estructura organizacional de Coca Cola Andina en Argentina está conformada por cinco gerencias de primera línea. Se mencionan entre ellas la gerencia de Industrial, Recursos Humanos, Comercial, Administración y Finanzas, Legales y de Logística que reportan directamente al Gerente General. A continuación, se muestra la Figura 1-8. donde puede visualizar lo anterior.



**FIGURA 1-8 Estructura organizativa de Coca Cola Andina Argentina**

*Fuente: Elaboración propia.*

Dentro de la Gerencia de Logística se encuentra la Gerencia de Distribución, Almacenamiento, Proyectos Logísticos y Supply Chain.

El termino Supply Chain Management es la integración de los procesos clave de negocio desde los proveedores iniciales hasta el cliente final y sus procesos intermedios que añaden valor para el cliente.

La Gerencia de Supply Chain está dividida en dos subgerencias: Norte y Sur. La Gerencia Norte tiene a su cargo la Planificación y control de la producción, la Planificación Logística y la Planificación de materias primas e insumos necesarios para la producción de toda la red de distribución Norte teniendo a su cargo la planta de producción Montecristo.

La Gerencia de Supply Chain Sur es la responsable de la Planificación de Materias Primas e insumos necesarios para la producción, la Planificación y Control de la producción y la Planificación Logística de toda la red de distribución Sur teniendo a su cargo la planta de producción de Bahía Blanca y Trelew.

## **1.9    Sistemas de control**

La compañía cuenta con un Sistema Integrado de gestión basado en normas y estándares internacionales. Adopta estándares de clase mundial para todas sus plantas productivas y centros de distribución. Los procedimientos, instructivos y anexos que componen este sistema integrado son revisados continuamente ante cambios en los requerimientos, de manera de mantenerse actualizados tanto en metodología como en sus registros.

El sistema control considera la certificación de seguridad alimentaria FSSC 22.000 que garantiza la inocuidad de sus bebidas. Procesos e instalaciones incorporan criterios de salud y seguridad ocupacional, eco-eficiencia en el uso de recursos, minimización de desechos y reciclaje.

Al mismo tiempo, se desarrollan programas para monitorear la calidad y seguridad de los alimentos con el objetivo de preservar la salud y seguridad de los consumidores.



Se realizan auditorías regulares al proceso de producción y al producto terminado. Además, se efectúan mejoras de infraestructura para incrementar el nivel de inocuidad en la recepción de materias primas, elaboración y almacenamiento de producto terminado.

Se cumple con rigurosidad el cronograma establecido de auditorías KORE que es un programa desarrollado por The Coca Cola Company y diseñado específicamente para los embotelladores. Este incorpora normas y requerimientos que van más allá del alcance de las certificaciones ISO, se basa en las mejores prácticas internacionales de calidad, Medioambiente y Seguridad. Es de aplicación obligatoria para toda operación propia o franquiciada de Coca Cola en el mundo.

Por último, The Coca Cola Company posee un organismo propio de auditoría denominado GAO (Global Audit Organization) que mantiene un esquema de auditorías programadas y no programadas para verificar el cumplimiento de la norma.

El 100% de las plantas productivas y centros de distribución cuentan con certificaciones:

- Calidad: ISO 9.001
- Medioambiente: ISO 14.000
- Seguridad y Salud Ocupacional: OHSAS 18.001
- Inocuidad de los alimentos FSSC 22.000
- ISO TS 22.002
- KORE: Requisitos corporativos “The Coca Cola Company”
- RP – Auditoría de SGP

## Capítulo 2: Diagnóstico y análisis del sistema de gestión de Supply Chain

### 2.1 Análisis del entorno

Para el análisis del entorno se utilizará la herramienta PEST. Según Pedrós y Gutierrez (2012): “consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (p. 34). En otras palabras, es una herramienta prospectiva que ayuda a analizar el entorno en el que opera una organización.

El análisis PEST incluye cuatro factores:

- **Factor Político:** Se refiere a las variables políticas del entorno en el que operará nuestra organización, que pueden afectar directamente o indirectamente a su operatividad y rendimiento.
- **Factor Económico:** Estos factores tienen gran impacto sobre las operaciones de las empresas y su toma de decisiones. El entorno macro y microeconómico afecta claramente al presente y futuro de nuestra organización. Incluyen el crecimiento económico, tasas de interés, tipos de cambio y las tasas de inflación
- **Factor Social:** Contemplar y manejar adecuadamente los factores socioculturales que se relacionan con nuestra propuesta de valor, puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de una organización. Se incluye aspectos culturales, la conciencia de la salud, tasa de crecimiento de la población, distribución de edades, nivel de educación y un énfasis en la seguridad.
- **Factor Tecnológico:** Se incluye aspectos como actividades de Investigación y Desarrollo, automatización, incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos. Ellos pueden determinar las barreras de entrada, el nivel mínimo de producción eficiente, entre otros.

Los factores de este modelo pueden variar en importancia de acuerdo con el rubro y los bienes que la empresa produzca. En el caso de la empresa en estudio, más precisamente para el departamento de Supply Chain, el factor tecnológico se considera despreciable en comparación con los factores político, económico y sociocultural.

Para completar el análisis del entorno se recurre a la ayuda de los gerentes de Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Industrial, Logística y Supply Chain. Para llevar a cabo el PEST, se solicita a los gerentes que reúnan la mayor cantidad de información pertinente sobre el entorno externo de la empresa y luego se convocó a una reunión para presentar sus resultados.

A continuación, se presenta de manera esquemática las principales factores y características que resultaron de la reunión de gerentes para los distintos niveles o escenarios en los que está inmersa Coca Cola Andina; a saber: hipermacro o mundo, macro o país, industria y el hipermicro o empresa.

En función del análisis del entorno de la organización se presentan las siguientes variables y condicionantes que deben ser tenidos en cuenta para proyectar estrategias y decisiones. Debe destacarse que no todas las variables expuestas impactan de la misma manera, e inclusive su efecto puede potenciarse o modificarse según la combinación en la que se presenten.

ESCENARIO HIPERMACRO – MUNDO	
<b>POLITICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riesgo de conflicto entre EE. UU. y China</li><li>• Política Norteamericana de restricción de importaciones (caída PBI China)</li><li>• Crisis política y económica en Brasil</li><li>• EE. UU. en búsqueda de nuevos socios estratégicos</li><li>• Incremento del poder de la religión en el poder político.</li><li>• Apertura económica de Cuba.</li><li>• Resurgimiento del autoritarismo y pérdida de confianza en las instituciones democráticas</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Debilitamiento de la comunidad europea.</li><li>• Recuperación de América Latina como bloque autosustentable.</li><li>• Resurgimiento del Estado de bienestar.</li></ul>
<b>SOCIALCULTURAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendencia social al cuidado de la salud</li><li>• Globalización</li><li>• Conflictos migratorios fuertes en Medio Oriente</li><li>• Se profundiza problema cambio climático</li><li>• Inserción de cultura millennials en la estructura laboral actual</li><li>• Resurgimiento del Nacionalismo</li><li>• Aumento a la no credibilidad a los credos habituales, apareciendo otros que están captando gran cantidad de adeptos, especialmente entre la gente joven.</li><li>• Aumento de la brecha entre ricos y pobres</li><li>• Disminución del índice de desarrollo humano.</li><li>• La religión que tiene la mayor cantidad de seguidores es el cristianismo con el 33% de la población mundial.</li><li>• Incremento de la participación de la mujer.</li><li>• Aumento demográfico en países pobres</li><li>• Mayor expectativa de vida</li><li>• Replanteo de valores sociales.</li><li>• Despersonalización de las relaciones.</li><li>• Envejecimiento de la población.</li></ul>
<b>ECONOMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recuperación del crecimiento económico del bloque EURO</li><li>• Depreciación Euro vs. Dólar</li><li>• Perspectivas de crecimiento para países como EE. UU., Japón y Rusia.</li><li>• Suba de la tasa de interés de los bonos del tesoro de los EE. UU.</li><li>• Caída de precios de commodities</li><li>• Desaceleración de la economía de China (Tasa de crecimiento).</li><li>• Aumento del precio petróleo</li><li>• Crisis Energética + auge de energía renovable</li><li>• Concentración de desarrollo.</li><li>• Aumento del poder de los BRICS.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento económico dispar.</li><li>• Eliminación de las barreras comerciales</li></ul>
--	---

### ESCENARIO MACRO (PAÍS) – ARGENTINA

<b>POLITICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se ha ganado credibilidad internacional</li><li>• Fuerte erosión de la imagen del presidente Mauricio Macri</li><li>• Endurecimiento de las penas relacionadas con la corrupción en el Estado.</li><li>• Desarrollo de leyes para la regulación y protección del medioambiente (Minería y Energía).</li><li>• Campaña Electoral 2019</li><li>• Mayor integración a la política mundial.</li><li>• Desarrollo de políticas de seguridad nacional.</li><li>• Disminución de barreras comerciales que protegen a las economías locales.</li><li>• Profundización de políticas nacionales e internacionales que promueven y amplían la inversión local y extranjera en el país.</li><li>• Desarrollo de relaciones con India y China.</li><li>• Creación de barreras migratorias para determinados países del continente.</li></ul>
<b>SOCIALCULTURAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pérdida de confianza en los políticos</li><li>• Tres Generaciones de Desocupados</li><li>• Sistema Asistencialista todavía instalado.</li><li>• Sociedad todavía fragmentada.</li><li>• Salarios que no condicen con el estilo de vida.</li><li>• Sistema educativo no está funcionando adecuadamente</li><li>• Políticas públicas, falta capacitación docente</li><li>• Inseguridad y pobreza</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sociedad fragmentada por proyecto de reforma para despenalizar el aborto</li><li>• Penas más severas contra la violencia de género.</li><li>• Disminución de la participación del Estado como principal proveedor de empleo.</li><li>• Acceso a la educación pública, inclusiva y de calidad para niños a partir de 3 años. La innovación, flexibilización y utilización de datos y nuevas tecnologías como ejes de la enseñanza y gestión escolar.</li><li>• Aumento de la esperanza de vida (se estima 78 años). Caída de la tasa de natalidad.</li></ul>
<b>ECONOMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Devaluación en curso</li><li>• Capacidad instalada ociosa (63% promedio) – retraso de inversiones</li><li>• Aumento considerable de tasas de interés como medio para controlar la inflación.</li><li>• Recesión local, agudizada por recesión en Brasil</li><li>• Retraso tecnológico, pérdida de competitividad</li><li>• Crisis del mercado cambiario</li><li>• Gran cantidad de Mano de obra no calificada</li><li>• La inflación se acelera: alcanzara al menos el 30% en 2018</li><li>• El consumo masivo acumula dos años de caída de ventas</li><li>• La depreciación del peso frente al real redujo el déficit comercial con Brasil</li><li>• Caída del salario real en promedio casi un 3% mensual en 2018</li><li>• Mala distribución de la riquezas</li><li>• Gasto público excesivo</li><li>• Disminución de empleados fijos, aumento de temporarios (incertidumbre)</li><li>• Escasez de mano de obra calificada</li><li>• Blanqueo y la obra pública dinamizaran a la construcción</li><li>• Desajuste en la balanza comercial: Apertura comercial descontrolada de las importaciones y estancamiento de exportaciones.</li><li>• Falta de capacidad de generar divisas, aunque se prevé un fuerte ingreso sustentadas en una buena cosecha de trigo y maíz</li><li>• Necesidad de inversiones extranjeras</li><li>• Evidencia baja competitividad y precios altos</li><li>• Reducción del déficit fiscal.</li></ul>

- Mejora en el nivel de reservas.
- Eliminación de subsidios de tarifas energéticas
- Eliminación de control de precios a empresas petroleras

En el siguiente cuadro, se presentan las tendencias principales en cuanto a los escenarios industria y empresa, bajo la óptica de cada uno de los departamentos funcionales que componen la cadena de valor.

ÁREA FUNCIONAL	ESCENARIO INDUSTRIA	ESCENARIO EMPRESA
<b>PRODUCCIÓN</b>	Tendencia a WCM - Implementar mejores prácticas de otro tipo de Industrias	Implementación de sistema de Excelencia Andina (SEA-WCM) enfocado a industrias de bebidas.
	Se busca tercerizar, quedándose internamente con el Core, y sacando de la empresa todo lo que no agrega valor. En Argentina esto no es factible por la falta de proveedores locales que estén en condiciones de atender los requerimientos de calidad, tiempos de entrega.	Tecnificación de procesos
	Plantas tendiendo a monoproducto para una producción específica, para incrementar volumen y abastecer desde la terminal a la región.	Producción de 200 referencias para comercializar en el territorio franquiciado. El 95% de su producción es de fabricación propia, mientras que el 5% restante responde a las marcas adquiridas por TCCC AdeS y Monster Energy.
	Enfoque en Higiene, Seguridad y Medio Ambiente.	Implementación de política de sustentabilidad corporativa. En esta última se encuentran los planes y puntos a revisar por las operaciones

		en referencia a la reducción, innovación, reciclaje y reutilización de envases one way.
<b>MANTENIMIENTO</b>	Mantenimiento Total Productivo (TPM)	Estado actual, mantenimiento preventivo y basado en las condiciones. Evolución lenta del mantenimiento autónomo.
<b>LOGISTICA</b>	Mejorar la eficiencia logística a través del packaging, cómo se lleva la mercadería a los centros de distribución y/o clientes finales.	Licitación de transporte de larga distancia y directa por operación. Nueva reglamentación decreto 27/2018, permitirá aumentar capacidad de carga actual.
<b>CALIDAD</b>	La industria de las bebidas generalmente tiene las siguientes certificaciones: ISO 9001:2015, ISO 14.000, OHSAS y FSSC 22.000	Destacados a nivel rubro. Implementación de sistema integrado de gestión de calidad, tomando las mejores prácticas y estándares internacionales. Cumplimiento de auditorías sistema KORE (exigente programa de TCCC diseñado específicamente para embotelladores).
<b>COMPRAS</b>	A nivel local, se busca nacionalizar componentes y proveedores locales por ventajas impositivas y costos.	CCAA participa activamente en el CPEG (pull de compras globales e internacionales) del sistema Coca Cola.
<b>MKT y SERVICIO AL CLIENTE</b>	Mejorar el valor percibido por los clientes.	No hay un gran desarrollo de Marketing. Se trabaja con redistribuidores a nivel local y nacional aprobados como proveedores por CCdA al igual que el resto del sistema. Desarrollo del Marketing responsable, es decir, no se dirigen promociones ni publicidades a niños menores de 14 años.
	Apertura de las importaciones en Argentina. Lo cual genera beneficios y también mayores competidores, diversificando el mercado.	



<b>RRHH</b>	Mutación a nuevas formas de trabajo en la medida de lo posible según los puestos de trabajo.	La empresa no ha alcanzado el grado de madurez necesario para implementar esta nueva tendencia.
	Capacitación específica en los puestos de trabajo	Gran poder sindical. Se busca constantemente la automatización de las actividades y polivalencia entre trabajadores.
	Que las personas sepan la incidencia de su tarea dentro de la cadena de valor	Postergado en la empresa.
<b>I+D</b>	Poco desarrollado a nivel nacional.	El desarrollo lo realiza directamente The Coca Cola Company y lo baja a nivel región a cargo de sus embotelladores.
<b>COMERCIAL</b>	Búsqueda constante de participación de mercado. Lanzamientos de productos bajos en calorías siguiendo las tendencias y gustos de los consumidores.	La reconfiguración del portafolio tiene que ver con la filosofía de innovación permanente de la marca. Se propone la adaptación constante a las tendencias y preferencias del consumidor. Desarrollo de empaques y productos asequibles. Portafolio completo de productos reducidos en azúcares, nuevos envases y etiquetados con información nutricional más clara.
<b>IT</b>	Comunicación global de empresas	Acceso a la información de otras operaciones.

Una vez que se recompiló la información clave del negocio, se realiza un diagnóstico a través de un análisis FODA. Koontz, Weihrich y Cannice (2012) expresan “el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de situación de una empresa o departamentos de la misma, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados” (p.136).

Según Kottler (2012): “El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”. (p. 48).

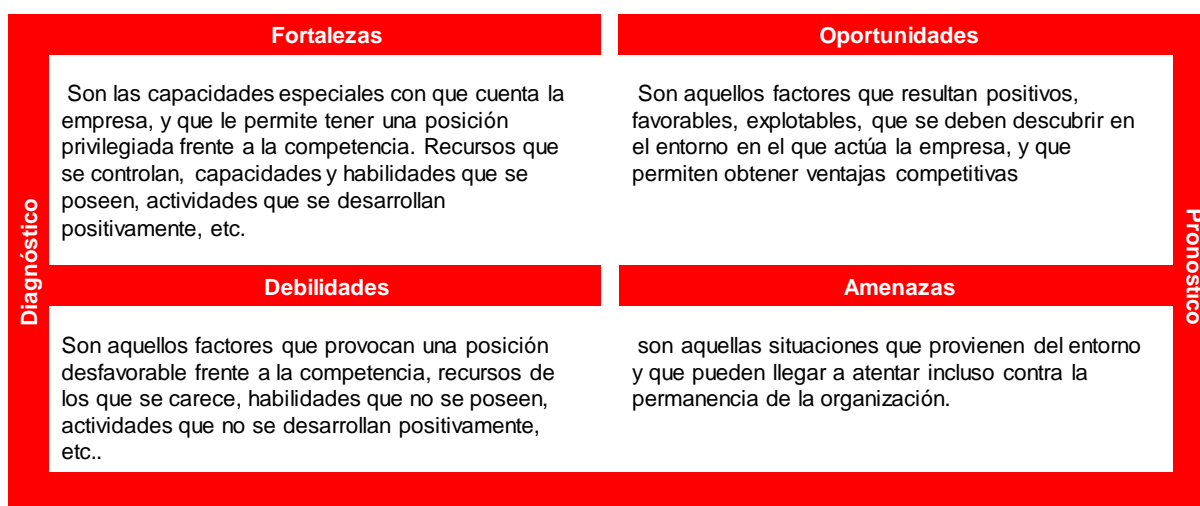


FIGURA 2-1 Matriz FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas  
Fuente: Elaboración propia

Se completa el estudio mediante la confección de un análisis FODA de la empresa Coca Cola Andina Argentina:

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Know-how y trayectoria heredados por la marca</li><li>• Posicionamiento en el mercado</li><li>• Red de distribución consolidada</li><li>• Respaldo económico y financiero del grupo</li><li>• Mano de obra especializada</li><li>• Disponibilidad de capacidad ociosa, lo que le permite sostener el aumento de volumen de producción con bajo nivel de inversión</li><li>• Capacidad de stock de producto terminado o materia prima. Posibilidad de absorber fluctuaciones estacionales de la demanda.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incorporación de nuevos productos aprovechando la red de distribución establecida</li><li>• Al poseer renombre, tiene la posibilidad de auspiciar de manera principal diversos eventos, organizaciones y beneficencias que aporten a su imagen</li><li>• Instalación de nueva línea de producción para fabricación de productos familia LATAS.</li></ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta dependencia de materias primas e insumos importados</li><li>• Imposibilidad de almacenar concentrado por ser perecedero.</li><li>• Atraso de inversiones en centros no productivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las crisis económicas cíclicas propias de Argentina que conflictúan el consumo por la caída del poder adquisitivo</li><li>• Tipo de cambio perjudica el nivel de competitividad</li><li>• Inflación</li><li>• Conflictos gremiales</li></ul>

FIGURA 2-1.1 Matriz FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas entorno interno Coca Cola Andina Argentina  
Fuente: Elaboración propia

## Estrategia Formulada

La estrategia de The Coca Cola Company, según se describe en su reporte de sustentabilidad (2015), para el año 2020 se declara la integración global de todos sus negocios y todos sus procesos apostando a la expansión productiva, comercial y logística, sin descuidar los mercados individuales.

Adicionalmente, The Coca Cola Company ya no desea ser solo una empresa de gaseosas, pretende convertirse en un sistema integral de bebidas con la diversidad necesaria para “pegarse” al consumidor a lo largo de todo su día, en cada tipo de actividad y contexto. Un portafolio con opciones y porciones – diversidad de envases– que incluyen, además de gaseosas, aguas, jugos, néctares, hidratantes con sales, energizantes, lácteos, cafés y hasta una bebida con alcohol. Esta última, por ahora, sólo apunta al mercado japonés.

Otra directriz importante, es erradicar en forma progresiva la presencia de azúcar de sus bebidas. El desafío es doble en Latinoamérica, la región donde el azúcar es el factor número uno de agrado para el consumidor promedio. En este sentido, se considera a la innovación el gran combustible para Coca Cola.

Por último, la posibilidad de contar con plantas productivas diseminadas alrededor del mundo favorece la concreción de estos objetivos. Por este motivo, si bien la estrategia de Coca Cola Andina tiene lineamientos específicos, esta no puede escapar ni ser ajena a los ejes estratégicos definidos por The Coca Cola Company.

## **2.2 Análisis de la situación inicial**

El diagnóstico y análisis de la situación inicial del área de Supply Chain comienza con la primera reunión con los interesados. Se releva que el sector de trabajo es adecuado, dado que el lugar se encuentra ordenado, limpio y sus recursos ubicados en un lugar específico. Al mismo tiempo, a simple vista se observa que no se aplican técnicas de gestión visual en sus principales procesos.

El primer objetivo específico fue conocer en detalle las actividades y rutinas de cada uno de sus colaboradores. El contacto con cada uno de ellos me permitió analizar cuán involucrado están entre ellos y la importancia que les dan a las actividades que realiza cada uno.

Cabe mencionar que la edad promedio de los integrantes del departamento es de 30 años, lo que es una característica particular de este tipo de industria. El personal posee relativamente pocos años en el área de planificación, lo cual es una ventaja dado que no están acostumbrados a trabajar de una determinada manera y son muy permeables a los cambios.

Se identifica al recurso humano que interviene en la gestión de la planificación (Gerente de Supply Chain, Supervisores y Analistas). Las tareas que desarrolla el Gerente de Supply Chain se centran en motivar al equipo para que se cumpla cada uno de los procesos del área: garantizar la llegada de insumos y materias primas necesarios para la producción y/o funcionamiento de los equipos, la planificación y control de las líneas de producción y por último la planificación de envío de producto terminado a través de la flota de larga distancia desde una planta de origen hasta un centro de distribución u otra planta productora.

Si bien cada uno de los integrantes lleva indicadores específicos de sus actividades, los mismos no abarcan la totalidad de los procesos relevantes del

área, asimismo se observa que no están alineados a la estrategia de la compañía ni se encuentran disponibles públicamente.

Para obtener información sobre el nivel de conocimiento de la estrategia, misión, visión y valores de la compañía, se recurre a la utilización de una encuesta. Para esta tarea, previamente fue necesario concientizar a la totalidad del personal sobre la importancia de la toma de datos y el modo de llenar la misma. Esta actividad se realizó durante los primeros días de Julio de 2017 hasta completar el periodo de un mes establecido para la toma de datos.

## 2.3 Resultados del análisis de la situación inicial

Luego se realiza el análisis de los datos y la confección de los gráficos correspondientes al estudio realizado.

En primer lugar, como resultado del análisis de la situación inicial, se confecciona un Pareto con los resultados obtenidos de la encuesta. Cabe aclarar que la misma fue contestada por sus 12 colaboradores, lo que supuso la participación del 100% de los integrantes del equipo. Se utilizaron preguntas específicas aplicadas a un cuestionario estructurado con el objetivo de advertir el grado de conocimiento sobre la estrategia, misión, visión y valores de la empresa. Adicionalmente, se dividieron los resultados por cargo jerárquico y años de permanencia en la organización.

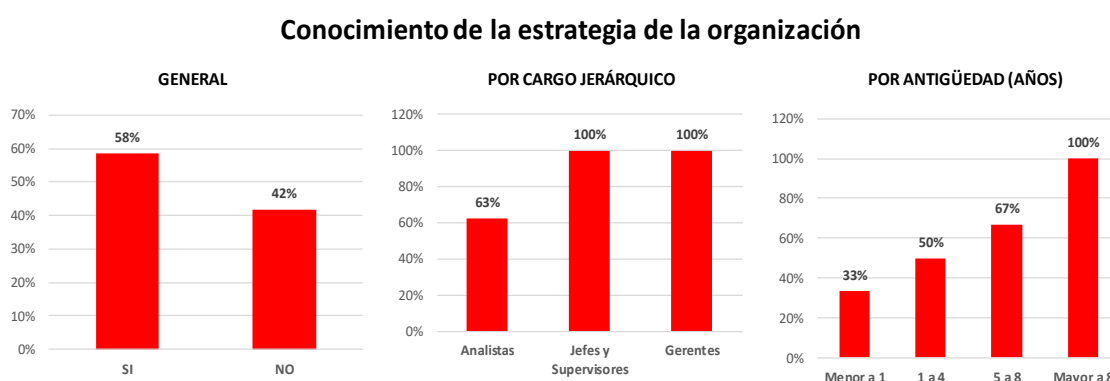
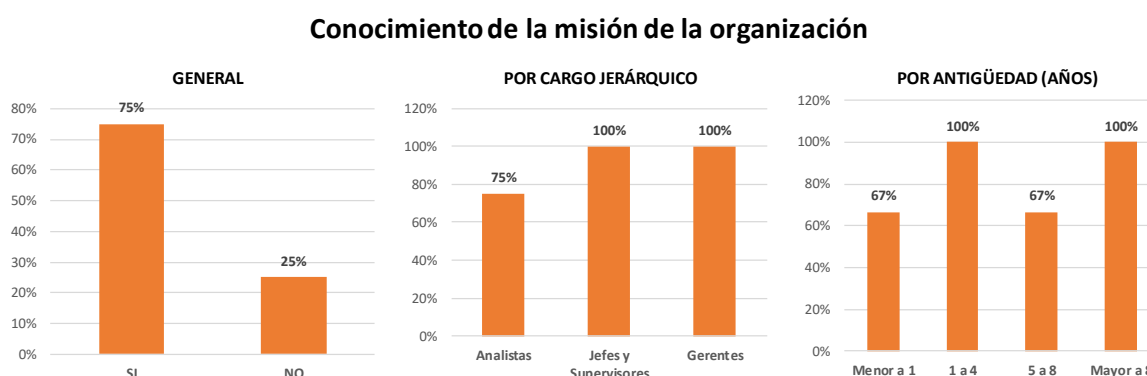


FIGURA 2-2 Gráfico grado de conocimiento de la estrategia de la organización por parte de los miembros del departamento de Supply Chain de CCAA  
Fuente: Elaboración propia según resultados encuesta interna

Así pues, los resultados obtenidos como se puede observar en el gráfico de la Figura 2-2 muestra que el 58% de los encuestados tienen conocimiento sobre la estrategia de la organización. Aquí es relevante decir que el nivel más bajo de conocimiento se da en el cargo de analistas con un 63% y no así en los cargos superiores correspondientes a jefes, supervisores y gerentes del área. Asimismo, si se tiene en cuenta la antigüedad de los colaboradores del departamento de Supply Chain, se observa que el personal con antigüedad menor a un año es el que tiene menos conocimiento de la estrategia de la empresa, lo cual es lógico. Esta proporción disminuye conforme aumenta el tiempo de permanencia dentro de la organización.

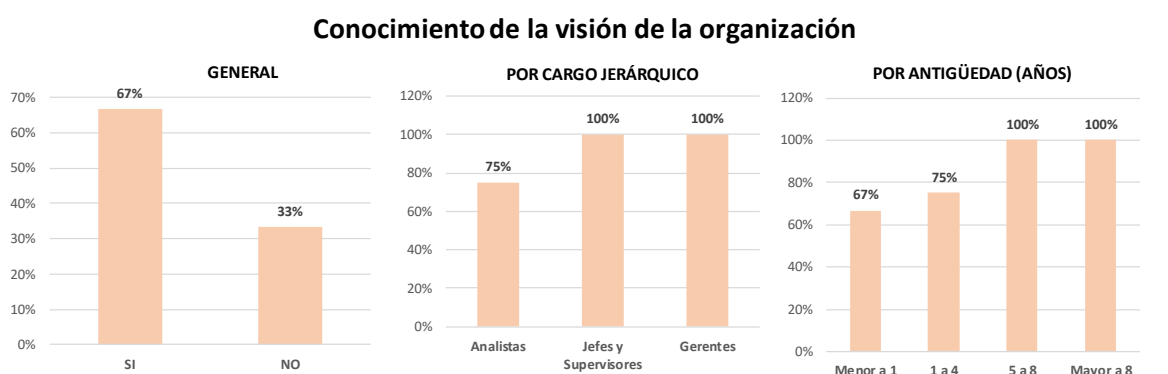
La Figura 2-3, ofrece una representación gráfica del conocimiento de la misión de la organización por parte de los miembros del equipo de Supply Chain. Cuando se pide a los encuestados que opinen sobre si conocen la razón de ser de la empresa, el 75% responde afirmativamente mientras que el 25% afirma que no. Naturalmente con los resultados obtenidos en el punto anterior, el cargo de analista y antigüedad menor a 1 año es el que menos conocimiento demuestra tener respecto a esta declaración a juicio de los encuestados.

En cuanto a la declaración de la visión de la empresa, se observa que el 67% responde afirmativamente y el 33% declara no conocer esta cuestión. De igual forma, el cargo analista es el que menos conocimiento declara tener de esta manifestación dentro del departamento, como se puede observar en el gráfico de la Figura 2-4.

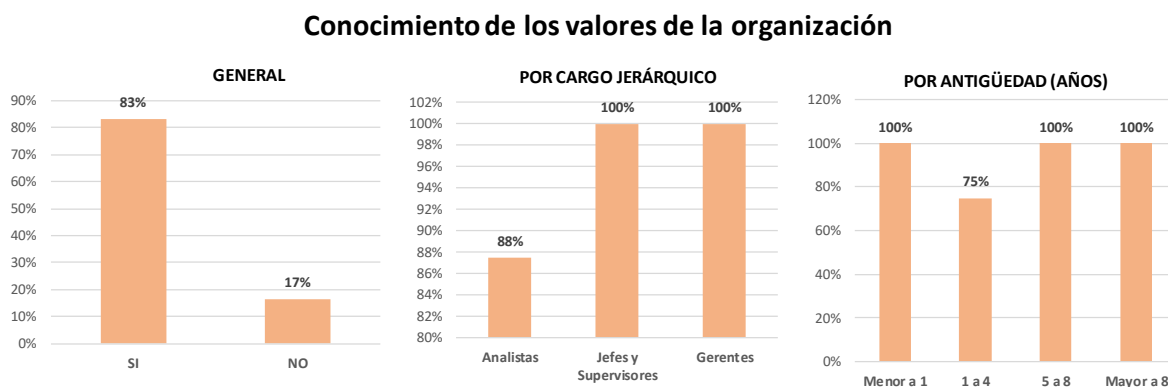


**FIGURA 2-3** Gráfico grado de conocimiento de la misión de la organización por parte de los miembros del departamento de Supply Chain de CCAA  
*Fuente: Elaboración propia según resultados encuesta interna*

Por último, se pide a los encuestados que declaren si conocen los valores de su organización, solo el 83% responde afirmativamente. El puesto de analista, de forma mayoritaria, afirma conocer los valores de la empresa. De igual forma, se aprecia una gran heterogeneidad entre las respuestas referidas sobre esta cuestión y la antigüedad de los encuestados según se puede observar en la Figura 2-5.



**FIGURA 2-4** Gráfico grado de conocimiento de la visión de la organización por parte de los miembros del departamento de Supply Chain de CCAA  
Fuente: Elaboración propia según resultados encuesta interna



**FIGURA 2-5** Gráfico grado de conocimiento de los valores de la organización por parte de los miembros del departamento de Supply Chain de CCAA  
Fuente: Elaboración propia según resultados encuesta interna

En función del estudio interno realizado en la organización, junto con la evaluación de las principales variables externas que influyen en su desarrollo, se expone el siguiente análisis FODA:

Se elabora una lista de fortalezas del departamento de Supply Chain:

- Equipo consolidado y de alto rendimiento

- Gran capacidad para adaptarse a los cambios
  - Buen ambiente de trabajo
  - Cuenta con certificaciones Internacionales como ISO y KORE que avalan sus procesos internos.
  - Manejo de indicadores y procedimientos que permiten el control de los productos que son fabricados y distribuidos por CCAA.
  - Rutinas de seguimiento S&OP consolidadas
- ☐ A continuación se elabora una lista de oportunidades:
- Posee un abanico amplio y variado de proveedores, que le permite obtener costos competitivos
  - Amplia variedad de operadores logísticos
- ☐ Se elabora una lista de debilidades del área de estudio:
- Extensa distancia geográfica para transportar sus productos provenientes de planta Montecristo hacia los centros de distribución de la red norte.
  - Falta de tecnología que facilite una mejor rotación de los productos terminados dentro del almacén central respetando reglas de almacenamiento FIFO – LIFO según corresponda.
  - Decisiones centralizadas con poco aporte de los mandos medios
  - Falta de un software soporte para la programación de la producción y el armado de cargas vía interplanta
  - Los almacenes cuentan con insuficiente capacidad para atender el pre-stock necesario durante los meses de septiembre, octubre y noviembre para satisfacer la demanda del mercado en temporada alta
- ☐ Por último, se elabora una lista de amenazas:
- Tendencia mundial a elevar la exigencia de los niveles regulatorios KORE
  - Por el volumen de empleados contratados, están latentes los conflictos gremiales con el gremio S.U.T.I.A.G.A.
  - Materias primas importadas (tapas corona, adhesivos, etc.)
  - Fuerte competencia a nivel precios y productos sustitutos.



En conclusión, el departamento de Supply Chain cuenta con un desempeño empresarial que posee fortalezas y condiciones contextuales oportunas para aprovecharlas de manera de lograr una ventaja competitiva. Presenta un análisis interno favorable, por lo que sus fortalezas dominan por sobre sus debilidades. Asimismo, se considera que las oportunidades dominan sobre las amenazas.

## Capítulo 3: Herramientas de gestión y Balanced Scorecard (BSC)

### 3.1 Las Herramientas de gestión

La gestión es un elemento fundamental para que cualquier organización pueda lograr sus metas y objetivos de todo tipo. El éxito de cualquier modelo de gestión depende, en gran medida, de una correcta planificación. Según la opinión de Armando (2016) “Para poder ejecutar la misma también son necesarias una serie de herramientas que permitan optimizar su desarrollo, encauzándolo en la dirección más adecuada” (p. 141). Las herramientas de gestión más importantes que cuentan las empresas actualmente son los sistemas y modelos de gestión.

Los sistemas facilitan el control de todos los procesos y actividades de una empresa. Se utilizan los sistemas y herramientas informáticos con el objetivo de automatizar los procesos, integrar los diversos profesionales, facilitar el trabajo colaborativo, alinear objetivos, ganar en eficacia y productividad.

Según Armando (2016), las principales herramientas de gestión empresarial son las siguientes:

#### **Calidad Total:**

La gestión de la calidad total es una filosofía, cultura o estilo de gerencia que involucra a todos los miembros de una organización en el mejoramiento continuo de la calidad en todos los aspectos de la empresa. En la calidad total, todos los miembros de la organización buscan mejorar la calidad de forma continua y gradual, no sólo de los productos, sino también en todos los aspectos de la empresa tales como: trabajadores, insumos, procesos, atención al cliente y proveedores.

#### **Reingeniería de procesos:**

La reingeniería o reingeniería de procesos es una técnica o herramienta de gestión que consiste en reinventar o rediseñar los procesos de una empresa de una forma radical. Por lo general, implica realizar importantes cambios

tecnológicos, nuevas inversiones y replanteamientos importantes en la forma de funcionar y realizar los diversos trabajos y tareas. Esta reingeniería generalmente tiene aparejada la modificación de aspectos básicos y altamente influyentes como los costos, la calidad, el servicio y la rapidez.

### **Empowerment**

El empowerment o empoderamiento consiste en delegar, otorgar o transmitir poder, autoridad y responsabilidad a los trabajadores o equipos de trabajo de una empresa para aumentar su autonomía para que puedan tomar decisiones importantes y ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores.

### **Outsourcing**

El outsourcing, también conocido como subcontratación o externalización de procesos, se basa en la contratación de terceros para que realicen actividades, funciones o procesos complementarios. Esta herramienta, posibilita transferir actividades, funciones o procesos a personas o empresas especializadas, lo que puede redundar en un trabajo de mayor calidad y a menor costo, logrando así una mayor eficiencia y eficacia. Otra ventaja, es que permite a las empresas concentrarse en sus actividades, funciones o actividades esenciales, evitando la dispersión y permitiendo una mayor concentración de esfuerzos y objetivos, lo que permite la generación de una ventaja competitiva.

### **Benchmarking**

Esta técnica o herramienta consiste en el seguimiento y comparación de empresas similares o del mismo sector de actividad. El objetivo del Benchmarking es evaluar sus productos, servicios, procesos y/o cualquier aspecto que consideremos importante para luego realizar una comparación minuciosa, detallada y de carácter analítico entre los de las otras empresas y los nuestros.

Con la aplicación del Benchmarking es posible identificar los puntos fuertes de la competencia y adaptarlos a la nuestra, poniendo en marcha las mejoras

oportunas. La intención debe ser tomar como referencia los mejores aspectos de otras empresas con el fin de detectar errores propios o puntos de mejora.

### **Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que, a través de la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa permite evaluar, mediante una serie de indicadores, el desempeño global de la organización.

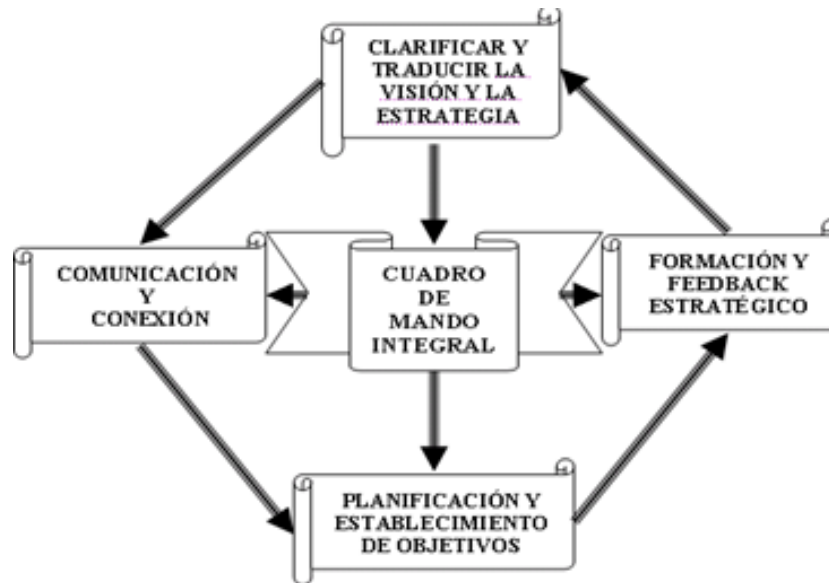
Los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. Además, deben servir para articular y comunicar la estrategia empresarial como se puede observar en la Figura N°3-1. De este modo, se busca coordinar y alinear las iniciativas individuales de la organización y la de sus múltiples departamentos a fin de conseguir objetivos estratégicos comunes.

Para Kaplan & Norton (1996) “Las empresas innovadoras lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica para aplicar su estrategia a largo plazo” (p. 23).

Se está utilizando el enfoque de medición del CMI para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- a) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
- b) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- c) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- d) Aumentar el feedback y formación estratégica.

## Cuadro de Mando Integral como un marco estratégico para la acción



**FIGURA 3-1** El Cuadro de Mando Integral como una estructura estratégica para la acción

*Fuente: KAPLAN, Robert S. y NORTON, David "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", España, Ediciones Gestión 2000, 2002, p. 24*

El Cuadro de Mando es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores clave del negocio. En esto radica precisamente su valor diferencial y característico.

Aunque la multiplicidad de indicadores, aparentemente pueden confundir, si son contruidos adecuadamente de acuerdo con un propósito común, todas las medidas, consistentes y complementarias, estarán dirigidas a la consecución de una estrategia integrada.

## 3.2 Marco Teórico del Balanced Scorecard

### Reseña histórica

El término de Cuadro de Mando deriva del concepto denominado "tableau du bord" de principios del siglo XX en Francia, que traducido al español significa tablero de mandos, o cuadro de instrumentos.

A partir de la década de 1990, el Cuadro de Mando pasó a ser, además de un concepto práctico, una idea académica; ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones. La tendencia de este era estable y decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Luego, siguiendo el mismo punto de vista, la Universidad de Harvard presentó el libro de control de gestión: "BALANCED SCORECARD" en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, planteaban que el Cuadro de Mando Integral era un sistema de administración, que iba más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbraban a evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, por lo que proporciona a los gerentes una mirada global del negocio.

### Definición

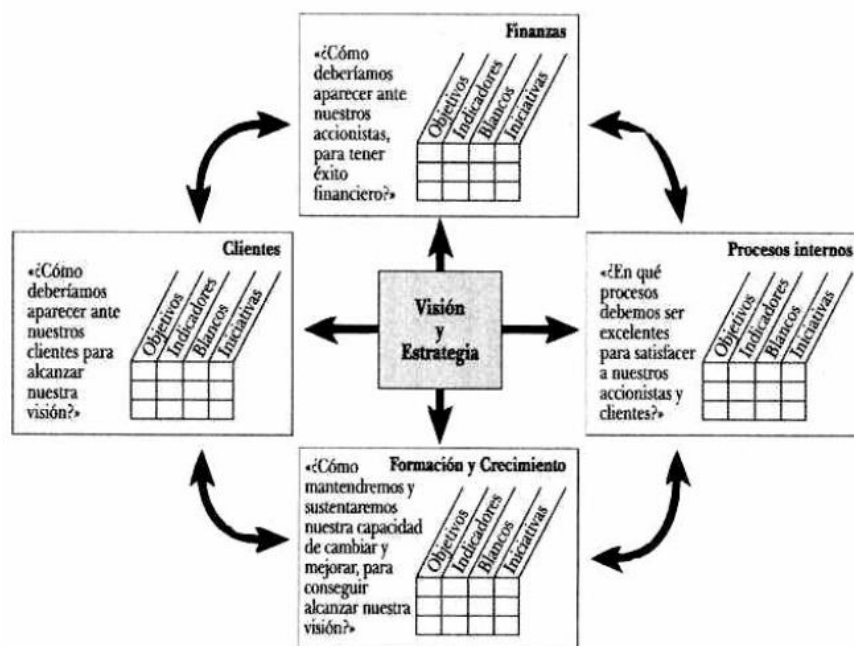
El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral según Kaplan & Norton (2002) "es una herramienta de gestión que proporciona a los ejecutivos un marco que traduce la visión y estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación" (p. 37). Los autores Kaplan y Norton (2002) afirman que el BSC "Transforma la misión y la estrategia de una organización en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento" (p. 21). Asimismo, emplea mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Teniendo en cuenta los resultados que la organización desea y los inductores de esos resultados, los ejecutivos de las organizaciones esperan

canalizar las energías, capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y formación, no como un sistema de control.

Kaplan y Norton (2002) aseguran que “las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas más duras y las más suaves y subjetivas” (p. 39).

### El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos



**FIGURA 3-2 El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión**

Fuente: KAPLAN, Robert S. y NORTON, David "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", España, Ediciones Gestión 2000, 2002, p. 22

#### Perspectiva financiera:

Esta perspectiva es muy importante, dado que los indicadores financieros son valiosos para resumir consecuencias económicas. Kaplan & Norton (2002) "Las

medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están en la dirección correcta” (p. 39).

Es importante destacar que los objetivos financieros pueden no ser los mismos para todas las unidades de negocios. Del mismo modo, difieren considerablemente de acuerdo con cada fase del ciclo de vida o madures de una organización: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

- ✓ Los negocios en crecimiento están en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. En esta etapa, los objetivos financieros apuntan fundamentalmente al crecimiento en ventas (a través de la apertura de nuevos mercados, nuevos clientes, nuevos productos y servicios), buscando mantener niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y los procesos, los sistemas, la capacitación de sus empleados, el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.
- ✓ En negocios que se encuentran en la etapa de sostenimiento, en cambio, los objetivos financieros se interesan en poner énfasis en la rentabilidad del capital invertido. Los indicadores tradicionales tales como: rendimiento sobre la inversión, rendimiento sobre el capital empleado y valor añadido económico son los más representativos en esta etapa de las unidades de negocio.
- ✓ Por último, las empresas en su etapa madura desean recolectar o cosechar el producto de sus inversiones, por lo que los objetivos financieros consisten en aumentar al máximo el retorno del cash Flow o flujo de caja, reduciéndose las necesidades de capital circulante. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes: Solo lo suficiente para mantener los equipos y no para ampliar o crear nuevas capacidades.



Para cada una de las estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- ✓ Crecimiento y diversificación de los ingresos: esto implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos mercados y clientes, cambiar la variedad de oferta de productos y servicios para que generen mayor valor añadido, cambiar los precios de dichos productos y servicios, entre otros.
- ✓ Reducción de los costos / mejora de la productividad: puede obtenerse tratando de reducir los costos directos e indirectos de los productos y servicios, compartiendo recursos comunes con otras unidades de negocio. Se busca aumentar la productividad de los ingresos, mejorar el mix de los canales, etc.
- ✓ Utilización de los activos / estrategia de inversión: supone intentar reducir el nivel de capital circulante necesario para un determinado volumen y diversidad del negocio, y mejorar la utilización de los activos fijos.

### **Perspectiva del cliente:**

Para esta perspectiva, es muy notable según los autores Kaplan & Norton (2002) “identificar los segmentos de clientes internos o externos y de mercado en los que competirá la unidad de negocio” (p. 39). Esta perspectiva describe como se crea valor para los clientes, como se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones.

Considerando en particular la perspectiva del cliente, como se observa en la Figura 3-3, los indicadores del cuadro de mando integral deben brindar información sobre:

### Grupo de indicadores centrales del cliente Cadena causal de relaciones

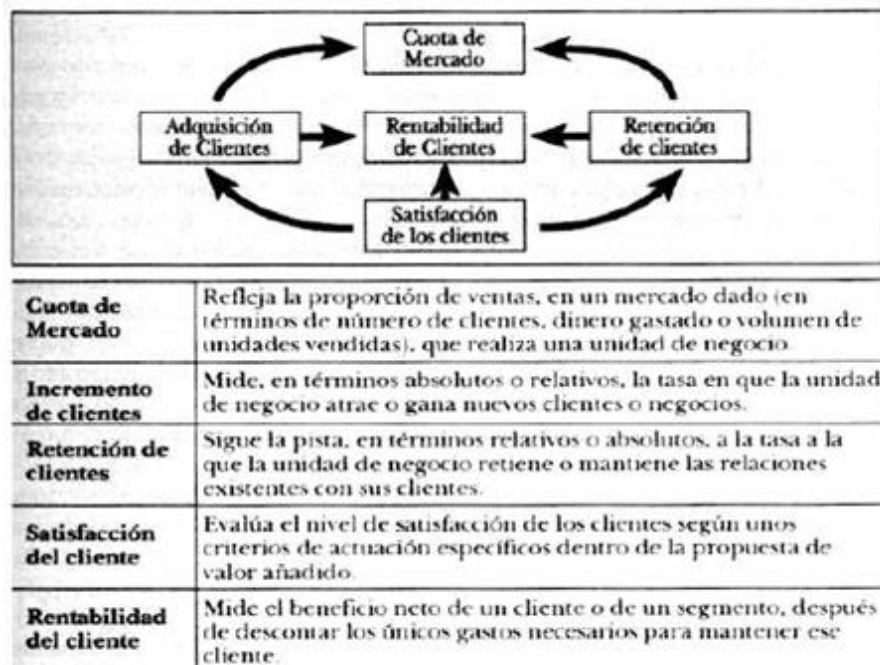


FIGURA 3-3 Perspectiva del cliente. Indicadores centrales de actuación

Fuente: KAPLAN, Robert S. y NORTON, David "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", España, Ediciones Gestión 2000, 2002, p. 81

- ✓ Cuota de Mercado: Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado, que lleva adelante una unidad de negocio. Puede reflejarse en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas.
- ✓ Incremento de Clientes: Mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes. Puede expresarse en términos absolutos o relativos.
- ✓ Retención de clientes: Mide la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
- ✓ Satisfacción de clientes. Evalúa el nivel de satisfacción de sus clientes según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de

valor añadido de la empresa.

- ✓ Rentabilidad del cliente: Mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de descontar los gastos necesarios para mantener ese cliente. Las empresas deben querer algo más que clientes satisfechos y felices, ha de querer clientes rentables. Tener éxito en las primeras cuatro medidas centrales del cliente, no garantiza sin embargo que una empresa tenga clientes rentables.

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos o servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

Kaplan & Norton (2002) en su obra afirman lo siguiente “aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, se observa un conjunto común de atributos, que organiza las propuestas de valor en todos los sectores en que se ha desarrollado el cuadro de mando” (p. 86). Estos pueden ser organizados en tres categorías:

- 1) Los atributos del producto o servicio,
- 2) La relación con los clientes,
- 3) Imagen y Prestigio.

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden ofrecer a los segmentos de clientes seleccionados una propuesta de valor superior que permitirá a la empresa retener y ampliar su negocio.

### **Perspectiva del proceso interno:**

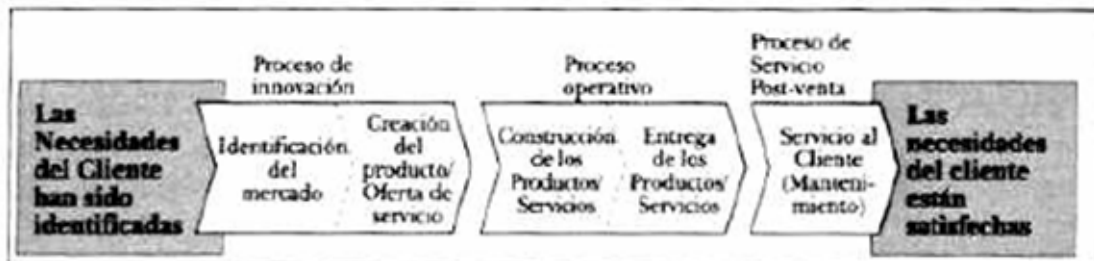
En esta perspectiva se considera la manera en la que se realizan las actividades dentro de la organización, en otras palabras, Kaplan & Norton (1996) “Se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente” (p. 40). Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- ✓ Entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a nuestros clientes
- ✓ Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las empresas generalmente desarrollan sus objetivos e indicadores para esta perspectiva luego de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Por esa razón, los objetivos de la perspectiva del proceso interno dependen de los definidos con anterioridad.

Generalmente, se diseñan los sistemas de medición sobre la mejora de los procesos ya existentes, centrando el control en las desviaciones producidas sobre los objetivos de resultados financieros deseados o siguen intentando mejorar la actuación de los departamentos individuales.

### ***Cadena de valor del proceso interno***



**FIGURA 3-4 Procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno**

Fuente: KAPLAN, Robert S. y NORTON, David "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", España, Ediciones Gestión 2000, 2002, p. 110

En cambio, el Cuadro de Mando Integral plantea según Kaplan & Norton (2002) "definir una nueva cadena de procesos integrados, donde los objetivos e indicadores seleccionados para esta perspectiva derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado" (p. 107).

Este modelo abarca tres procesos principales (Figura 3-4):

### 1. Proceso de innovación:

En el proceso de innovación, se identifican las necesidades emergentes o latentes, de los clientes actuales y potenciales y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. La importancia relativa del ciclo de innovación sobre el ciclo de operación es especialmente notable para las empresas que tienen prolongados ciclos de diseño y desarrollo.

### 2. Proceso operativo

En segundo lugar, el proceso operativo representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Cumple con la función de entregar productos y servicios existentes a clientes existentes. Este proceso fue siempre el centro de los sistemas de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones.

### 3. Servicio postventa

Finalmente, el servicio postventa ofrece servicios después de la venta o entrega de un producto o servicio, que se añaden al valor que reciben los clientes. Estos servicios incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos, devoluciones y el procesamiento de pagos.

## **Perspectiva de formación y crecimiento**

“La cuarta y última perspectiva del Cuadro de mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización a largo plazo” (Kaplan & Norton, 2002, p. 42). Estos proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. En otras palabras, son los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

Se busca generar un cambio de mentalidad a la hora de pensar en la formación y planes de carrera del equipo de trabajo. Se debe invertir en la formación de los recursos humanos pensando en las herramientas que necesitarán estos profesionales en el futuro y no solo en las áreas tradicionales

de inversión como nuevos equipos e investigación y desarrollo de nuevos productos.

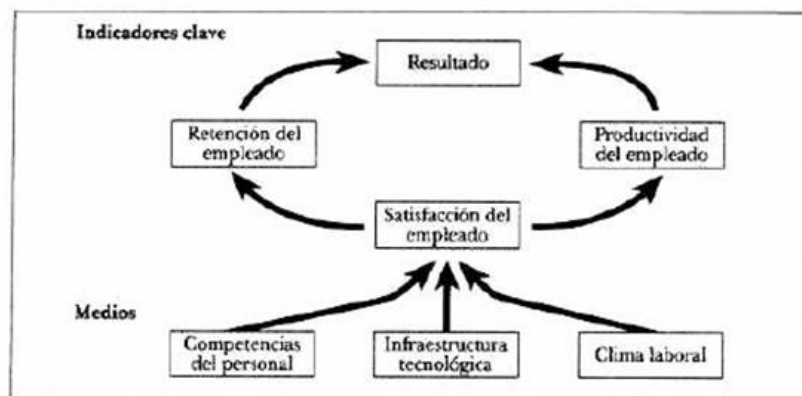
Existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

a) Las capacidades y competencias de los empleados. Incluye indicadores de satisfacción, retención y productividad de los empleados.

b) Las capacidades de los sistemas de información. Bases de datos estratégicos, software propio, patentes, entre otros.

c) Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos para el aprendizaje y la acción. Se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

### ***Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento***



**FIGURA 3-5** Indicadores clave perspectiva formación y crecimiento

Fuente: KAPLAN, Robert S. y NORTON, David "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", España, Ediciones Gestión 2000, 2002, p. 142

## **La vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con su estrategia**

Según los autores Kaplan & Norton (2002) “El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio” (p. 161). Las empresas capaces de traspasar su estrategia a su sistema de medición generalmente obtienen una ventaja competitiva.

El Cuadro de Mando ha de incorporar un conjunto de relaciones causa- efecto entre las variables críticas, incluyendo adelantos, retrasos y gestiones de doble control que describen la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia. Los vínculos deben incorporar tanto las relaciones de causa-efecto como también medidas de resultados e inductores de la actuación.

### **a) Las relaciones de causa-efecto**

La relación causa-efecto entre las perspectivas, es una herramienta que permite implementar y comunicar la estrategia. La cadena de causa efecto debe saturar las cinco perspectivas de un Cuadro de Mando Integral: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento; y sus relaciones causa - efecto.

Al analizar los resultados y según la opinión de Kaplan & Norton (2002) “El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones, entre los objetivos en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas” (p. 163).

Un buen CMI debe poseer indicadores:

- De resultado o indicadores efecto: Estos indicadores nos miden los resultados o efectos obtenidos
- Inductores o indicadores causa: Describen lo que hacemos. Son indicadores inductores de la actuación.

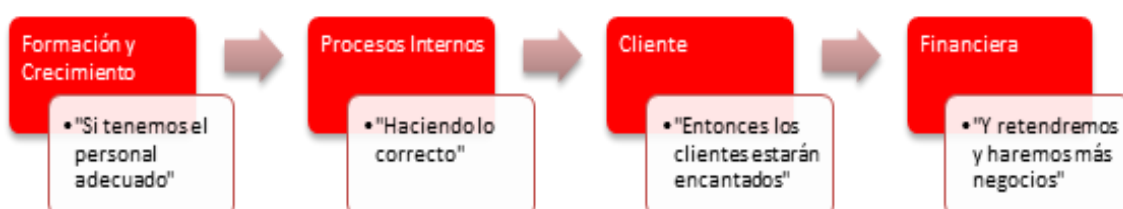


Las hipótesis que se proponen establecer sobre la relación de causa y efecto se basan en que, si se actúa sobre la perspectiva del personal, estos serán el motor de los procesos. Trabajadores felices producen más y se muestran más motivados, lo que puede permitir a la organización mejorar el proceso de atención al cliente, los que se verán satisfechos y también repetirán sus compras. En consecuencia, los resultados financieros para la organización serán mejores.

Así pues, un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido debe poder narrar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

Al igual que se relacionan los indicadores efecto con indicadores causa, debemos relacionar las distintas perspectivas y no considerarlas por separado. Es decir, se debe definir una lógica causa efecto entre las distintas perspectivas

### ***Relación Causa Efecto***



**FIGURA 3-6 Relación causa efecto entre perspectivas**

*Fuente: Elaboración propia*

#### **b) Los inductores de la actuación**

Para Kaplan & Norton (2002) "Los inductores de actuación son aquellos que tienden a ser específicos para cada unidad de negocio en particular. Estos reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio" (p. 163).

Un Cuadro de Mando Integral debe poder combinar medidas o indicadores de resultado y de inductores de actuación. Las medidas de resultado, sin los



inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados y tampoco se evidencia si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito.

Por el contrario, teniendo inductores de actuación, pero prescindiendo de medidas de resultado, puede que permita a la unidad de negocio conseguir mejoras operativas solo en el corto plazo. El problema que se observa es, que no permitirá distinguir si estas últimas han sido traducidas en mayores ventas a clientes existentes o nuevos en una actuación financiera realizada.

c) La vinculación con las finanzas

Al observar la vinculación del CMI con las finanzas encontramos que según los autores Kaplan & Norton (2002) “Un Cuadro de Mando Integral ha de poner un gran énfasis en los resultados financieros, debiendo vincularse las trayectorias causales de todas las perspectivas con los objetivos financieros” (p. 164).

### **La visión empresarial**

La visión de una empresa es una manifestación o declaración que indica hacia donde se dirige una empresa o que es aquello en lo que pretende convertirse en el futuro o largo plazo.

Armando (2016) en su obra afirma que “El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar una organización en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de la empresa en el futuro” (p.111).

En una empresa es importante tener una visión clara para poder tener un rumbo, para planificar con eficacia el futuro y para poder trabajar en conjunto para alcanzar las metas.

#### **Una visión clara:**

- Inspira y motiva.
- Proporciona un rumbo y alienta al éxito.
- Permite comparar nuestro progreso y evaluar nuestros resultados.

- Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- Debe ser compartida.
- Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

### **Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Están basados en la misión, valores y visión de una organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo. Una meta estratégica en su declaración debe reunir ciertas características tales como ser claro, coherente, medible motivador y alcanzable.

“Los objetivos han de representar un salto en la actuación de la unidad de negocio. La empresa debe proporcionar los conocimientos, las herramientas y los medios necesarios para poder llevarlos a cabo” (Armando, 2016, p.112). Adicionalmente, la finalidad de los objetivos estratégicos es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización. Cada departamento de una empresa suele desarrollar sus propios objetivos estratégicos teniendo en cuenta los objetivos generales.

### **Factores clave para el éxito**

“Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única” (Armando, 2016, p.112). Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear una ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador, pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competitivo en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

## **Indicadores Estratégicos**

Un elemento esencial de la planificación estratégica es la medición del grado de consecución de los objetivos institucionales que se desean alcanzar. Los indicadores estratégicos vinculan los objetivos estratégicos con el plan estratégico.

## **Plan de acción**

Armando (2016) afirma que “para completar el Balanced Scorecard, debe haber una sección que describa las acciones y los pasos específicos que se necesitaran en el futuro” (p.113).

## **Mapas Estratégicos**

El Mapa estratégico según Armando (2016), “es una arquitectura genérica que provee un marco gráfico que ilustra o describe la estrategia de la empresa” (p.102). Además, permite comunicar a todo el personal el alineamiento organizacional. Por eso, se realiza con el consenso del más alto nivel directivo de la organización.

Las relaciones que se establecen son entre objetivos no entre indicadores, estos sirven para la medición de los objetivos. Se especifican las relaciones entre accionistas, clientes, procesos internos y competencias.

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización. Se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto; y sirven para ilustrar cómo interactúan las perspectivas:

- Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva Financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
- La propuesta de valor para el Cliente describe el método para ganar consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.

- Los procesos internos constituyen el eslabón fundamental que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
- La comunidad ayuda a la obtención de un aumento de los clientes, siendo las acciones tendientes que mejorar la calidad de vida una propuesta de valor. Es decir, la perspectiva de procesos internos y comunidad se encuentra en relación con la perspectiva de los clientes.
- Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional y clima laboral) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

En este contexto, alinear los objetivos de estas perspectivas es esencial para la creación de valor y permite obtener una estrategia focalizada e internamente consistente.

Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa. Además, proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

En síntesis, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa y comprender los procesos críticos. De esta manera, identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.

## Capítulo 4: Actividades Preliminares

### 4.1 Definición de las áreas críticas o esenciales

En el área de planificación se procura definir la estructura de la organización más adecuada, según las estrategias formuladas, los objetivos planteados y el nivel de cambio del entorno socioeconómico.

El departamento de Supply Chain de planta Montecristo según se pudo relevar en la visita a la empresa, se compone por tres subáreas bien diferenciadas:

- **Planificación y Control de la producción**
- **Planeamiento Logístico**
- **Planificación de Materias Primas e Insumos para la producción**

#### *Estructura Supply Chain*



**FIGURA 4-1 Estructura departamento de Supply Chain Norte**  
*Fuente: Elaboración propia*

#### **Planificación y Control de la producción:**

De acuerdo a lo conversado con el responsable del área, las tareas que desarrolla el sector de planificación y control de la producción se centran en definir el volumen y momento de fabricación de los productos, estableciendo un equilibrio entre la producción y la capacidad a los distintos niveles, en busca de la competitividad deseada. Asimismo, es importante remarcar que es el responsable de coordinar y conducir todas las operaciones del proceso

productivo, con el objetivo de cumplir con los compromisos asumidos con los clientes de la empresa. Se incluyen las actividades de planificación, es decir la sucesión de tareas para alcanzar un objetivo y por otro lado el control, verificar que es lo que se hizo.

Actualmente, esta área está integrada por dos personas que reportan directamente al gerente del área. Cada uno de ellos, se responsabilizan por planificar y controlar líneas de producción de productos Carbonatados y líneas de productos Sensibles, Jugos e Isotónicos.

### **Planificación de Materias Primas e Insumos**

La planificación de materias primas e insumos para la producción se encarga de cuantificar los recursos necesarios para elaborar los productos terminados, calcular los consumos totales de materias primas y auxiliares, así también como los suministros (energía) para evitar roturas de stock y en consecuencia paradas en el proceso productivo.

Dentro de sus principales actividades se menciona la coordinación de entrega de materias primas con proveedores y el control de las liberaciones de calidad de estas.

Por otra parte, es el responsable de confeccionar el requerimiento de introducción de envase nuevos o granel en líneas de producción de retornables, el cual es validado por Control de Gestión, dado que el mismo tiene carácter de inversión. Su propósito fundamental es efectuar el seguimiento mensual y justificación de desvíos si los hubiere.

### **Planeamiento Logístico o Planificación Logística de larga distancia**

Según el responsable del área, es la porción del proceso de gestión de la cadena de suministro cuya responsabilidad es la de planificar, implementar y controlar el flujo de productos terminados, desde una planta productora hasta los centros de distribución. Su objetivo principal es cumplir con las necesidades de los clientes al menor costo operativos posible.

Cabe mencionar que su gestión incluye la distribución de producto terminado no solo de fabricación propia, sino también de productos adquiridos a otros embotelladores como lo son: **AdeS** y **Monster Energy**.

Además, se encarga de la coordinación interna de venta de producto terminado a otros embotelladores de Argentina y países limítrofes, realizando el seguimiento de su gestión a través de reuniones semanales de S&OP.

Este proyecto integrador, se centrará en el estudio de los indicadores de gestión de la cadena de distribución primaria.

### *Estructura Sistema Logístico*

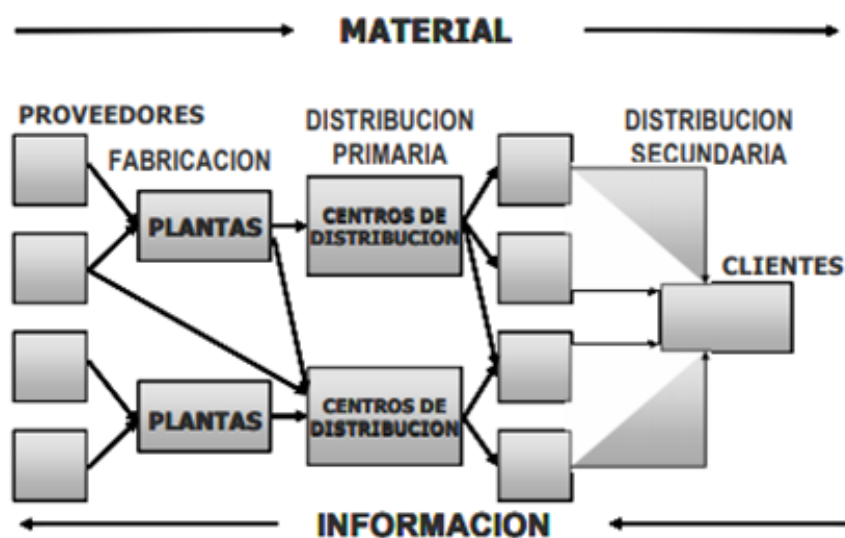


FIGURA 4-2 Estructura sistema logístico de Supply Chain Norte

Fuente: Reporte de Sustentabilidad CCAA 2017, Chile, Editorial Andina, 2017, p.22

## 4.2 Incorporación de la Misión, Visión, Valores y Cultura de la empresa

En la empresa analizada, la visión empresarial formalizada se declara por el gobierno corporativo y esta información se la puede encontrar en el reporte de sustentabilidad del año 2017. Esta visión se comparte por todas las filiales del grupo y en todos los niveles jerárquicos de la organización.

Misión: “Agregar valor creciendo en forma sustentable, refrescando a nuestros consumidores y compartiendo momentos de optimismo.”

Visión: “Liderar el mercado de bebidas siendo reconocidos por nuestra gestión de excelencia, personas y cultura acogedora.”

Valores:

☐ Integridad: La honestidad, la transparencia y la coherencia como base de nuestro comportamiento, respetando siempre los valores de nuestra compañía.

☐ Trabajo en equipo: Se promueve la confianza, la colaboración, el respeto y la diversidad en nuestros ambientes de trabajo, sumando el aporte personal a la creación conjunta.

☐ Actitud: Nos mueve la pasión, el compromiso y la perseverancia, confirmando en todo momento nuestro deseo por hacer siempre nuestro mejor trabajo.

☐ Austeridad: cuidamos los recursos como propios, orientando responsablemente los costos a las necesidades y requerimientos de la compañía.

☐ Orientación a los resultados: dirigimos nuestras energías hacia un trabajo eficiente, para así lograr los objetivos propuestos.

☐ Foco en el cliente: Conocemos las necesidades de nuestros clientes y concentramos nuestros esfuerzos en cumplir plenamente la promesa de servicio y dedicación al mercado.

Cultura: Se encuentra sustentada en tres pilares fundamentales, que son transversales a todas las operaciones de Andina y que guían diariamente el comportamiento de sus colaboradores.

☐ Eficiencia: es la orientación a los resultados para los accionistas, basada en la racionalidad y la optimización de costos.

☐ Sustentabilidad: es el elemento básico de la rentabilidad integrada en el negocio.



□ Excelencia: implica el cumplimiento de rigurosos estándares de calidad a través de la orientación a los procesos y el cuidado por todos los detalles

### **4.3 Establecimiento de los indicadores KPI's**

El presente trabajo integrador, como se mencionó anteriormente, tiene como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral sobre cada una de las áreas que componen el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina, analizándose cada uno de los objetivos de las perspectivas para determinar los Indicadores de Resultado (KPI) de dichos objetivos.

Los objetivos según The Coca Cola Company (2010), “describen una situación futura que se anhela lograr” (p. 17). Por este motivo, el objetivo expresa el "grado de cambio" o la "acción a realizar" para que la situación actual se convierta en la situación futura deseada.

Su seguimiento nos va a facilitar llevar un control sobre el cumplimiento de los objetivos fijados con el fin de evaluar posibles desviaciones y proponer las acciones correctivas necesarias.

Los indicadores tienen algunas características muy importantes

- Pueden medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones
- Evalúan y dan seguimiento al proceso en desarrollo
- Son instrumentos valiosos para determinar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

### **Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos de cada una de las áreas integrantes del departamento de Supply Chain se basan en la misión, valores y visión de la organización.

En otras palabras, los objetivos estratégicos son específicos de cada área, pero igualmente tienen en cuenta los objetivos generales de la organización. Para ello, fue necesario coordinar una reunión con los responsables del área

como también buscar información referido a misión, visión y valores en el manual de inducción de la compañía como también en material soporte de The Coca Cola Company. Es preciso recordar que el Cuadro de Mando Integral que se diseñará, buscará analizar cada uno de los objetivos de las perspectivas para determinar los Indicadores de Resultado (KPI) de dichos objetivos; siendo éstos últimos lo que la empresa quiere lograr.

Cada indicador de resultado tiene como finalidad: medir su resultado y evidenciar por otro lado su grado de cumplimiento.

### Mapa Estratégico

Como se mencionó en el capítulo anterior, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa y comprender los procesos críticos.

A continuación, se realizan los mapas estratégicos de las áreas de Planificación y control de la producción, Planeamiento logístico y Planificación de materias primas e Insumos para la producción.

**Mapa Estratégico Planificación y Control de la producción**

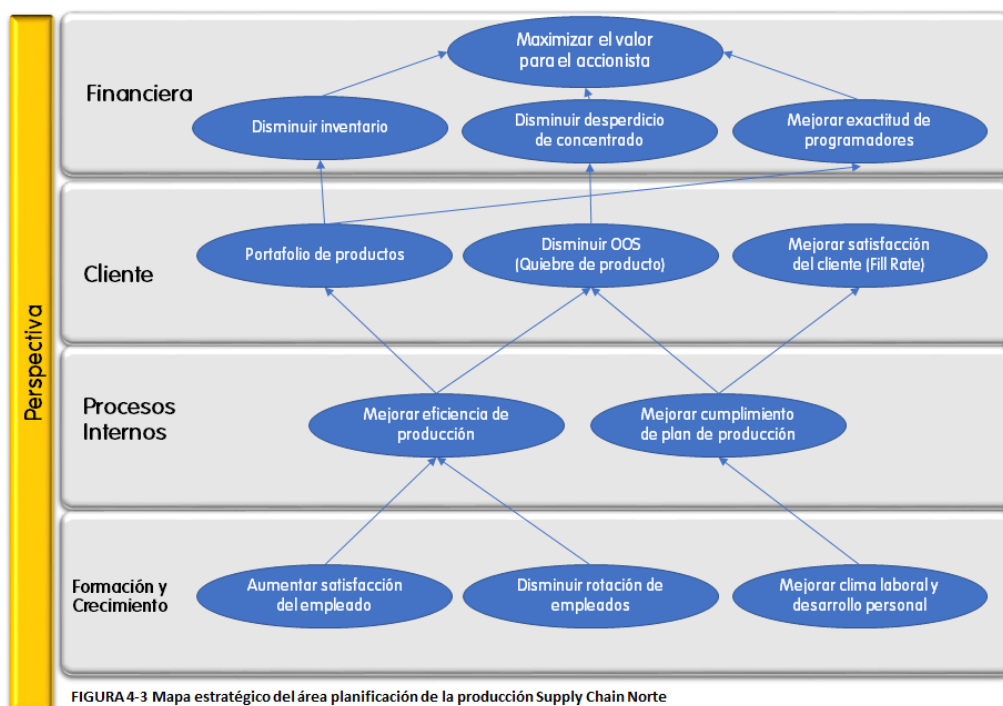


FIGURA 4-3 Mapa estratégico del área planificación de la producción Supply Chain Norte  
Fuente: Elaboración propia

### Mapa estratégico Planeamiento Logístico

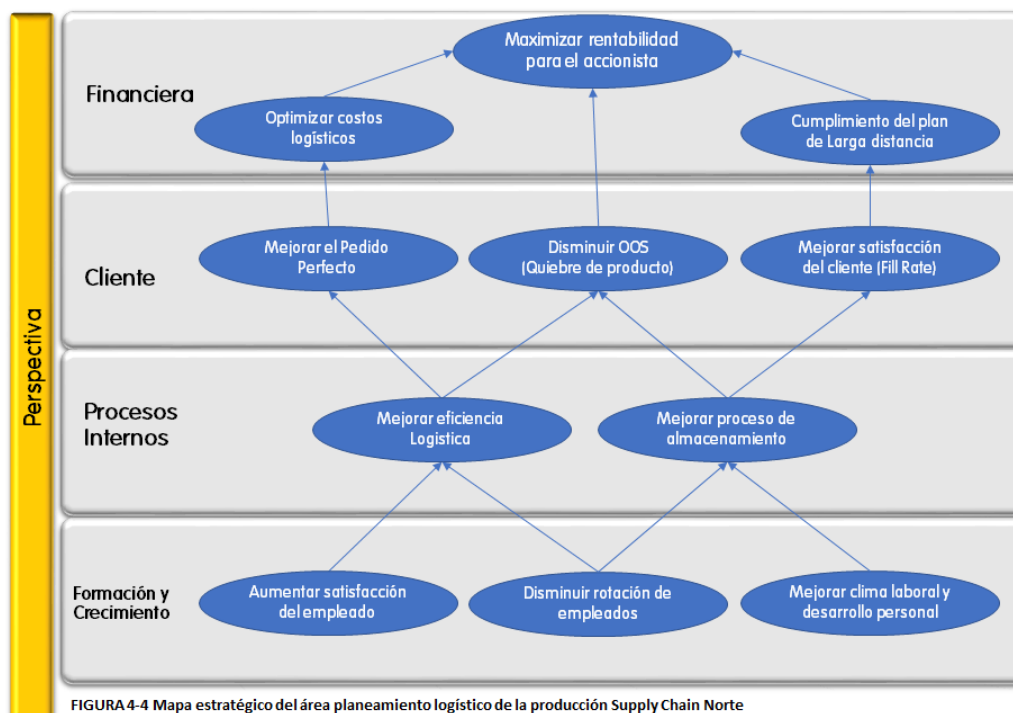


FIGURA 4-4 Mapa estratégico del área planeamiento logístico de la producción Supply Chain Norte  
Fuente: Elaboración propia

### Mapa Estratégico Planificación de Materias Primas e Insumos

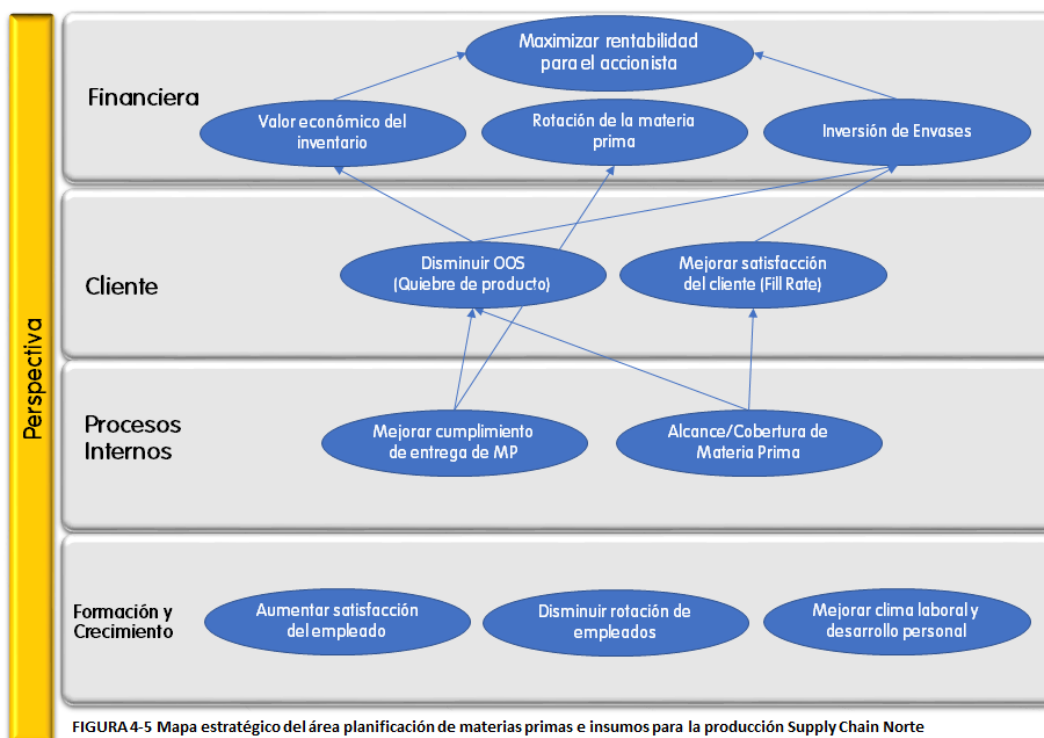


FIGURA 4-5 Mapa estratégico del área planificación de materias primas e insumos para la producción Supply Chain Norte  
Fuente: Elaboración propia

## 4.4 Planificación y Control de la producción

### Perspectiva Financiera

Coca Cola Andina Argentina es una empresa que se encuentra en la fase de crecimiento de su ciclo de vida. Tiene productos con un significativo potencial de crecimiento. En esta etapa los objetivos financieros del área de Planificación de la producción apuntan: al crecimiento de las ventas (a través de nuevos productos, nuevos mercados y nuevos clientes), manteniendo niveles de gastos adecuados para el desarrollo de procesos, sistemas, capacitación de sus empleados, entre otros.

Los objetivos que se quieren lograr son:

- ☐ Disminuir desperdicio de concentrado
- ☐ Disminuir Inventario de Producto Terminado por sobre política de stock.
- ☐ Mejorar la exactitud de la Programación de la Producción Semanal.

Los indicadores de resultado (KPI) para lograr sus metas son:

- ☐ **Merma concentrado**

Se define como la cantidad de unidades de concentrado de pérdida o reducción como resultado del proceso productivo. Se desea siempre obtener valores lo más bajos posibles de este indicador.

- ☐ Indicador en (%):
  - o MC:  $(\text{Unidad de concentrado teóricas} - \text{Unidades de concentrado utilizadas}) / \text{Unidades concentrado-teóricas en \%}$ .

- ☐ **Cobertura por familia de producto terminado (días):**

Se especifica como los días de stock que en promedio cada SKU o artículo permanece en el inventario. Se desea siempre obtener valores lo más altos posibles de cobertura.

o COB: Stock de PT por familia/ (Forecast de venta semanal/ Cantidad de días de venta de la semana) vs. Cobertura Objetivo según política de stock medida en días.

☐ **Exactitud de la programación de producción semanal líneas de Carbonatados y No carbonatados.**

Se determina como la variación real de los planes de producción en un horizonte de tiempo. Normalmente se lo llama exactitud de la programación de producción y su valor se incrementa cuando disminuye el desvío entre las cantidades reales producidas y las planificadas. Se desea obtener los valores más altos posibles de este indicador.

☐ Indicador en (%):

o EPP: (Producción Real en Unit Cases/Producción Planificada en Unit Cases).

**Perspectiva Cliente**

Los objetivos que se quieren lograr son: mantener el 100% de la cartera o portafolio de productos activo; disminuir el Out of stock o quiebre de producto en el cliente, disminuir la cantidad de producto vencido en mercado y depósito, aumento de la satisfacción del cliente medido su nivel de servicio a través del indicador Fill Rate.

Los indicadores de resultado serían:

☐ **Mantener el portafolio activo de productos**

Este indicador es muy importante dado que proporciona una medida de la cantidad de variantes o versiones activas de una familia de productos que una empresa ofrece a sus clientes. En Coca Cola Andina se busca hacer crecer el negocio mediante la ganancia de cuota de mercado. Para lograr lo anterior, es de suma importancia concentrar el esfuerzo en mantener un portafolio de producto terminado disponible en todo momento para sus clientes. El objetivo general es obtener un PAP de un 100%.

☐ Indicador en (%):

- o PAP: (Número de productos totales - Número de productos activos) /Número de productos totales.

Una variante a este indicador propone medir la cantidad de producto sin azúcar o cero dentro del portafolio de productos.

- o PAPSA: (Número de productos totales - Número de productos sin azúcar o zero) /Número de productos totales.

☐ **Out of stock o quiebre de producto por falta de existencias**

Este indicador mide la ruptura de inventario en centros de distribución propios y de terceros.

☐ Indicador (%):

- o OOS: (Unit Case de producto no entregada) /Unit case totales de venta de producto

☐ **Producto Vencido**

Las pérdidas de inventario por envejecimiento es un tipo especial de merma que se mide en cantidad de producto terminado que ya no puede ser comercializado para el negocio. Existen dos lugares donde puede ocurrir esta pérdida: Mercado o Deposito. Se intenta obtener los valores más bajos posibles de PVEN.

☐ Indicador en (%):

- o PVEN: Unit case de producto vencido en mercado y deposito) /Unit case totales de venta de producto

☐ **Nivel de Servicio medido a través de Fill Rate**

Su objetivo es medir el nivel de cumplimiento de la compañía en la entrega de pedidos completos al cliente, es decir, establece la relación entre lo solicitado y lo realmente entregado al cliente. Se desea obtener los valores más altos posibles de FR.

□ Indicador en (%):

o FR: Volumen de producto entregado medido en unit case / Volumen de producto solicitado medido en unit case.

**Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que la empresa está haciendo su gestión.**

### Perspectiva de Procesos Internos

El área de Planeamiento y Control de la producción perteneciente al departamento de Supply Chain tiene un conjunto único de procesos para crear valor, los mismos se detallan a continuación:

□ **Eficiencia de Líneas de producción**

Este indicador es muy importante dado que proporciona una medida de la productividad real de la maquinaria y equipos. Se obtiene de la multiplicación de tres indicadores, disponibilidad operativa, performance o relación de velocidades y la tasa de calidad del equipo, o bien mediante el cociente entre el número de productos buenos fabricados sobre la capacidad máxima de la instalación. El objetivo general es obtener un OEE mayor al 85%.

□ Indicador en (%):

- OEE: Disponibilidad x Velocidad x Calidad



FIGURA 4-6 Eficiencia de líneas de producción

Fuente: Reporte de Sustentabilidad CCAA 2017, Chile, Editorial Andina, 2017, p.67

#### ☐ **Cumplimiento del plan de producción**

Esta métrica tiene como finalidad valorar el cumplimiento del plan de producción en términos de volumen despachado con apertura por línea productiva en un lapso establecido. Este indicador es medido en Unit Case y su variación real vs. planificado se puede observar porcentualmente.

☐ Indicador en (%) y en Unit Case:

o CPP: Volumen de producto producido / Volumen de producto planificado

#### **Perspectiva Formación y crecimiento**

En lo que respecta a esta perspectiva, el área de Planeamiento y Control de la producción tiene los siguientes indicadores claves sobre los empleados.

Las tres dimensiones fundamentales son:

- ☐ La satisfacción del empleado
- ☐ La retención del empleado
- ☐ Clima organizacional y desarrollo personal

Los objetivos por alcanzar al cabo de un año son los siguientes:

- ☐ Aumentar un 5% el nivel de satisfacción de los empleados
- ☐ Aumentar un 30% el porcentaje de retención de los empleados
- ☐ Mejorar el clima laboral de la organización y fomentar el desarrollo personal.

### **4.5 Planificación Logística de Larga Distancia**

Los indicadores de gestión logística son medidas de rendimiento que se pueden cuantificar y por lo general van relacionados con la actividad logística. Su objetivo es claro: evaluar el desempeño y el resultado que se obtiene en cada uno de los procesos de la empresa. De esta manera, gracias a la información que dan estos indicadores nos permite tomar decisiones e ir mejorando



continuamente los procesos logísticos de tal manera que se alcance la excelencia en cada uno de ellos.

### **Perspectiva Financiera**

En esta etapa los objetivos financieros del área de Planeamiento Logístico apuntan a mantener niveles de gastos logísticos adecuados para el desarrollo de todos sus procesos.

Los objetivos que se quieren lograr son:

- ☐ Optimizar costos logísticos
- ☐ Aumentar la rentabilidad para el accionista
- ☐ Cumplimiento del plan de logística de larga distancia.

Los indicadores de resultado (KPI) para lograr los objetivos son:

- ☐ **Controlar la utilización efectiva de la capacidad de almacenamiento de la flota Logística**

Su objetivo es controlar el nivel de utilización de la flota de camiones en cuanto a su capacidad. Es decir, medir el porcentaje de utilización real versus la capacidad instalada teórica de la flota logística.

- ☐ Indicador (%):
  - o CAEFAL:  $(\text{cantidad de pallet teórico} - \text{cantidad de pallet real}) / \text{cantidad de pallet teórico en \%}$ .
- ☐ **Disminuir Inventario de producto terminado por sobre política de stock en almacenes propios o de terceros.**

Se especifica como los días de stock que en promedio cada SKU o artículo permanece en el almacén respecto a su venta. Se desea siempre obtener valores lo más bajos posibles de inventario, pero sin descuidar o perforar la política de stock específica para esa referencia.

- ☐ Indicador (Días):

o DS: Cobertura por familia de producto terminado (Días): Stock de PT por familia/ (pronóstico de venta semanal/ Cantidad de días de venta de la semana) vs. Cobertura Objetivo según política de stock medida en días.

☐ **Mejorar el cumplimiento del plan de logística de larga distancia**

Esta métrica tiene como finalidad valorar el cumplimiento del plan de acarreo en términos de cantidad de camiones despachados con apertura por ciudad de destino y región en un lapso establecido. Este indicador es medido en cantidad de equipos completos y su variación real vs. planificado se puede observar porcentualmente.

☐ Indicador (%):

o CP: Plan real (camiones) / plan total de cargas (camiones)

**Perspectiva Cliente**

Los objetivos que se pretenden lograr en esta perspectiva son: mejorar el pedido perfecto, disminuir el out of stock o quiebre de producto en el cliente, disminuir la cantidad de producto vencido en mercado y depósito, aumentar la satisfacción del cliente midiendo su nivel de servicio a través del indicador Fill Rate.

Los indicadores de actuación de resultado son:

☐ **Pedido Perfecto**

El Pedido Perfecto se establece como la valoración de la satisfacción del destinatario o cliente, tanto en su requerimiento como en su atención. Para esto, es necesario contar con un sistema que permita atender en forma personalizada aquellos envíos que, por distintos motivos, pueden presentar fallas con respecto a los compromisos y así coordinar con el cliente la mejor forma de resolverlo y si es posible en forma anticipada.

☐ Indicador de exactitud en las entregas en número y porcentaje:

o PP: Número de pedidos (líneas) perfectas – Total de pedidos (líneas) recibidos.

Este registro se mide diariamente, con agregación semanal, mensual, trimestral y anual. Conocido su resultado, debemos emprender acciones de mejora y para ello será preciso categorizar y reflejar las principales razones de los fallos en las entregas: producto equivocado, cantidad inexacta, etiquetado equivocado, problemas empaquetado, etc.

☐ **Out of stock o quiebre de producto por falta de existencias**

Este indicador mide la ruptura de inventario en centros de distribución propios y de terceros.

☐ Indicador (%):

o OOS: (Unit Case de producto no entregada) /Unit case totales de venta de producto

☐ **Producto Vencido**

Como vimos en perspectiva cliente, del área de planificación y control de la producción, las pérdidas de inventario por envejecimiento es un tipo especial de merma que se mide en cantidad de producto terminado que ya no puede ser comercializado para el negocio. Se intenta obtener los valores más bajos posibles de PVEN.

☐ Indicador en (%):

o PVEN: Unit case de producto vencido en mercado y deposito) /Unit case totales de venta de producto

☐ **Nivel de Servicio medido a través de Fill Rate**

Su objetivo es medir el nivel de cumplimiento de la compañía en la entrega de pedidos completos al cliente, es decir, establece la relación entre lo solicitado y lo realmente entregado al cliente. Se desea obtener los valores más altos posibles de FR.

☐ Indicador en (%):

- o FR: Volumen de producto entregado medido en unit case / Volumen de producto solicitado medido en unit case.

### **Perspectiva Procesos Internos**

Planeamiento Logístico tiene un conjunto único de procesos para crear valor, estos son logística y almacenamiento.

#### ☐ **Eficiencia Logística**

Refleja la capacidad de la función Logística de utilizar eficientemente los recursos asignados en una ruta determinada. El objetivo general de los recursos de Logística es generar ventas, es decir, llegar a distribuidores eficientemente optimizando los costos y mejorando los márgenes de rentabilidad. Se desea obtener los valores más bajos posibles de EL.

#### ☐ Indicador en (%):

- o EL:  $1 - (\text{Cantidad de pallet retornados al depósito} / \text{Total pallet enviados})$

#### ☐ **Costo de Almacenamiento**

Este indicador de gestión tiene como objeto controlar el valor unitario del costo de almacenamiento propio o contratado. Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un periodo de tiempo determinado. Se intenta lograr mantener valores lo más bajos posibles de este indicador.

#### ☐ Indicador en (%):

- o CA:  $\text{Costo de almacenamiento} / \text{Número de unidades almacenadas}$

### **Perspectiva Formación y crecimiento**

En lo que respecta a esta perspectiva, el área de Planeamiento de la producción tiene los siguientes indicadores claves sobre los empleados.

Las tres dimensiones fundamentales son:

#### ☐ La satisfacción del empleado

- ☐ La retención del empleado
- ☐ Clima organizacional y desarrollo personal

Los objetivos por alcanzar al cabo de un año son los siguientes:

- ☐ Aumentar un 5% el nivel de satisfacción de los empleados
- ☐ Aumentar un 30% el porcentaje de retención de los empleados
- ☐ Mejorar el clima laboral de la organización y fomentar el desarrollo personal.

## **4.6 Planificación de materias primas e insumos para la producción**

### **Perspectiva Financiera**

En esta perspectiva los objetivos financieros del área de Planeamiento de Materias Primas e Insumos apuntan a: controlar contantemente las políticas de inventarios de materias primas e insumos y seguimiento de inversión anual de compra de envases retornables.

Los objetivos que se quieren lograr son:

- ☐ Aumentar la rotación de la mercancía
- ☐ Valor económico del inventario
- ☐ Seguimiento de inversión anual de compra de envases retornables

Los indicadores de resultado (KPI) para lograr los objetivos son:

- ☐ **Rotación de la mercadería**

La proporción entre las ventas y las existencias promedio indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas. Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación. Para mejorar este indicador, es necesario diseñar políticas de entregas muy frecuentes con tamaños muy pequeños para lo cual es fundamental mantener

una buena comunicación entre el cliente y proveedor. Se intenta obtener los valores más altos posibles de RM.

- ☐ Indicador en (Vueltas):
- o RM: Ventas acumuladas/Inventario promedio

☐ **Valor económico del inventario**

El valor económico del inventario tiene como objeto controlar el valor de la mercadería que se encuentra almacenada, con respecto a las mercaderías que está saliendo por ventas. En otras palabras, se busca medir y controlar el inventario promedio respecto a las ventas. Se intenta lograr mantener valores lo más bajos posibles de este indicador.

- ☐ Indicador en (%):
- o VEI: Inversión acumulada / Monto Inversión anual (BP)

☐ **Avance de compra de envases retornable**

El proceso de seguimiento de la inversión de compra de envase retornable requiere información que permita determinar el cumplimiento de su objetivo. Esa información puede obtenerse mediante el cálculo de la necesidad de introducción de envase nuevo para incrementar el parque de envase y mantenerlo de esta manera en política de stock de acuerdo con los volúmenes de venta proyectados. En ocasiones, el parque de envases se ve afectado por una mayor rotura o deterioro, dinámicas comerciales de introducción de envases en clientes, entre otros. Se intenta lograr mantener su valor dentro del presupuesto anual de compra.

- ☐ Indicador en (%):
- o ACE: Inversión acumulada / Monto Inversión anual (BP)

Inversión acumulada: Precio (P) x Cantidad (Q)

## **Perspectiva Cliente**

Los objetivos que se quieren lograr son: disminuir el out of stock o quiebre de producto en el cliente, aumento de la satisfacción del cliente medido su nivel de servicio a través del indicador Fill Rate.

Los indicadores de resultado serían:

☐ **Out of stock o quiebre de producto por falta de existencias**

Este indicador mide la ruptura de inventario en centros de distribución propios y de terceros.

☐ Indicador (%):

o OOS: (Unit Case de producto no entregada) /Unit case totales de venta de producto

☐ **Nivel de Servicio medido a través de Fill Rate**

Su propósito es medir el nivel de cumplimiento de la compañía en la entrega de pedidos completos al cliente, es decir, establece la relación entre lo solicitado y lo realmente entregado al cliente. Se desea obtener los valores más altos posibles de FR.

☐ Indicador en (%):

o FR: Volumen de producto entregado medido en Unit case / Volumen de producto solicitado medido en Unit case.

**Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que la empresa está haciendo su gestión.**

## **Perspectiva Procesos Internos**

El área de Planificación de materias primas e insumos perteneciente al Departamento de Supply Chain tiene un conjunto de procesos para crear valor, abarcando los siguientes procesos:

El primero de ellos busca controlar el nivel de cumplimiento de las entregas de los pedidos por parte de los proveedores.

☐ **Entrega a tiempo de mercadería**

Este indicador mide el nivel de cumplimiento de los proveedores para realizar la entrega de materias primas en fecha o periodo de tiempo pactado previamente.

El segundo proceso requiere el análisis de las coberturas de materias primas e insumos necesarios para la producción con vs. venta promedio y política de stock.

☐ Indicador en (%):

o ETM: Pedidos entregados a tiempo/Total de pedidos entregados

☐ **Cobertura de materias primas e insumos por familia de productos almacenados en planta de producción**

Mediante este indicador se desea controlar la cobertura de los productos en la planta productora. La proporción entre el inventario final y su política de stock de un periodo nos indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.

Asimismo, es importante diferenciar el origen de fabricación de las materias primas e insumos. Esto se debe tener en cuenta para definir el tiempo de aprovisionamiento o lead time de entrega del proveedor, que será distinto en los casos de ser un producto de origen nacional a uno de origen importado.

Mantener un alto nivel de cobertura de un insumo implica un incremento de recursos empleado en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que corre riesgo de ser perdido, roto o bien sufrir obsolescencia.

☐ Indicador en (Días):

o Cobertura: Inventario final/ política de stock



## **Perspectiva Formación y crecimiento**

En lo que respecta a esta perspectiva, el área de Planificación de materias primas e insumos para la producción tiene los siguientes indicadores claves sobre sus empleados.

Las tres dimensiones fundamentales son:

- ☐ La satisfacción del empleado
- ☐ La retención del empleado
- ☐ Clima organizacional y desarrollo personal

Los objetivos por alcanzar al cabo de un año son los siguientes:

- ☐ Aumentar un 5% el nivel de satisfacción de los empleados
- ☐ Aumentar un 10% el porcentaje de retención de los empleados
- ☐ Mejorar el clima laboral de la organización y fomentar el desarrollo personal.

### **4.7 Ventajas resultantes del diseño de un Cuadro de Mando Integral para la organización**

Según Kaplan & Norton (1996) “el proceso de diseño del Cuadro de Mando Integral es importante, ya que aporta las siguientes ventajas” (p. 16):

- ☐ Alinea los objetivos estratégicos con los planes de acción a largo, medio y corto plazo de cada una de las áreas o departamentos.
- ☐ Reduce costos, identificando las inversiones y activos que aportan mayor valor, tanto al accionista como al cliente.
- ☐ Incrementa las capacidades de comunicación de la estrategia a todas las áreas, debido a que las mediciones del CMI pueden ser utilizadas para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro de la empresa.

☐ Mejora la estructuración de toda la información del área. Permite simplificar la gestión, mejorando el uso de los sistemas actuales de información.

☐ Clarifica, evalúa y actualiza de manera continuada la estrategia establecida por la organización.

#### **4.8 Consideraciones finales para tener en cuenta en la etapa de implementación**

Si bien el objetivo del presente proyecto integrador es el diseño de un Cuadro de Mando Integral para el departamento de Supply Chain, existe una serie de consideraciones que se deben tener en cuenta al momento de su implementación. A continuación, se comentan algunos de los más relevantes:

##### **Compromiso por parte de la dirección**

La implementación de un Cuadro de Mando Integral es un proyecto con importante implicancia en la gestión de los recursos y la evaluación del programa de gestión del rendimiento (PGD). Sin la participación de la Alta Dirección, no es recomendable iniciar este proyecto puesto que sin el liderazgo y compromiso necesario; es muy probable que derive en fracaso.

##### **Simplicidad**

El fin último del Cuadro de Mando Integral debe ser la simplificación de la gestión, permitiendo fijar la atención y priorizar lo realmente importante para la organización.

##### **Participación de la organización**

Es de gran importancia contar con representantes en cada una de las áreas de negocio en las que se vaya a implantar el sistema de gestión. De este modo, se producirá una mayor interiorización del modelo y se resolverán los posibles problemas de forma más efectiva.

### **Soporte tecnológico asociado**

Para conseguir que el Cuadro de Mando Integral sea un instrumento entendido y un buen elemento de comunicación ágil, rápido, eficaz además de un instrumento para ayudar en la toma de decisiones y en los procesos de evaluación, es recomendable contar con un soporte tecnológico de apoyo.

En síntesis, la supervivencia y el éxito de las empresas dependen cada vez más de la calidad de las decisiones que en ellas se toman. En un mundo sistemáticamente más dinámico, complejo y competitivo es imprescindible tomar buenas decisiones.

Las empresas del siglo XXI tienen a su disposición la herramienta del Cuadro de Mando Integral, que les permitirá medir la manera en que sus unidades de negocios están creando valor agregado para los clientes.

## CONCLUSION

El presente trabajo integrador tiene como objetivo principal mostrar a los directivos de Coca Cola Andina Argentina los beneficios que tiene el diseño de un Cuadro de Mando Integral para el departamento de Supply Chain.

En primer lugar, se realiza un análisis del entorno en el cual está inmersa la organización. Se estudia el nivel o escenario hipermacro o mundo, país, industria y hipermicro o empresa. A partir de ello se presentan variables y condicionantes que deben ser tenidos en cuenta para proyectar estrategias y decisiones. Para el análisis interno se utiliza la herramienta FODA, que nos permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto a nivel embotellador del sistema Coca Cola en Argentina como departamento o área de Coca Cola Andina. Asimismo, se observa el estado actual de sus indicadores de gestión y su correlación con la visión, misión, valores y cultura organizacional.

En segundo lugar, para poder cumplir con el objetivo propuesto se introduce en la compañía una nueva herramienta de gestión como lo es el Balanced Scorecard, tarea no sencilla, que comienza a generar un cambio en la cultura de trabajo de los colaboradores. Esta metodología se desarrolla en las áreas de Planificación de la producción, Planificación de Materias Primas e Insumos para la producción y Planificación Logística del departamento de Supply Chain.

Posteriormente, se definen y acuerdan las metas e indicadores de gestión junto con el Gerente del departamento para que fueran cifras reales y alcanzables. Con la ayuda de un Cuadro de Mando Integral se desea lograr un crecimiento financiero y de la rentabilidad del accionista, basado en mantener controlados los costos logísticos, disminuir los inventarios de producto terminado e insumos, disminuir merma o desperdicios y mejorar la exactitud de los programadores tanto de producción como de materias primas e insumos.

En cuarto lugar, se llevarán adelante actividades tendientes a mejorar el nivel de servicio percibido por el cliente, como meta de la perspectiva del cliente, De igual forma, será necesario enfocarse en mantener activo el 100% del portafolio de productos comercializados por la empresa, disminuir la cantidad de producto

derramado por vencimiento en mercado y depósito, como también controlar la disponibilidad de producto en el cliente. El resultado de la falta de disponibilidad tiene un impacto muy importante en ventas, en su participación en el mercado y en la rentabilidad de la organización.

Finalmente, en lo que respecta a la perspectiva relacionada con la cadena de valor, se identifican los procesos críticos para el logro de los objetivos estratégicos planteados en las perspectivas externas: Financiera y de Clientes. La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente se pueden destacar la eficiencia de líneas de producción, cumplimiento del plan de producción, eficiencia Logística, costo de almacenamiento, entrega en tiempo de materias primas e insumos y cobertura de insumos claves para la producción.

Por último, si los empleados se encuentran conformes respecto a su entorno y condiciones de trabajo, este bienestar repercutirá positivamente en la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y en los niveles de rentabilidad y productividad. Del mismo modo, la empresa busca constantemente la mejora de sus procesos en donde el clima organizacional tiene un papel de suma importancia. Naturalmente, un buen clima organizacional tendrá importantes consecuencias en la empresa, las cuales van a estar definidas en cómo las personas perciben el ambiente interno y externo de la organización.

Cabe mencionar, que debido a que la implementación de un cuadro de mando integral excede el plazo de realización de este proyecto integrador, se establecen las bases para su realización en un futuro próximo.

Por todo lo anterior se recomienda a la dirección de la empresa Coca Cola Andina Argentina que lleve adelante la implementación del Balanced Scorecard en el área de Supply Chain y luego expanda esta solución a la totalidad de las áreas de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

- Armando, Juan Rodolfo (2016), Material de Apoyo asignatura Planificación y Control de Gestión, Argentina, Editorial ICDA.
- Kaplan, R. S & Norton, D (1996), The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action Tercera edición, Barcelona, Editorial Harvard Business School Press
- Pedrós, Daniel M. y Gutierrez, Artemio M, (2012) Análisis del entorno, Madrid, Ediciones Diaz de Santos.
- Kaplan, R. S & Norton, D (2002), The Strategy Focused, Tercera edición, Barcelona, Editorial Harvard Business School Press
- Koontz, Harold; Heinz Weihrich y Mark Cannice (2012), Administración, una perspectiva global y empresarial, Universidad de California, Editorial Mc Graw Hill.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012), Marketing Management, Mexico, Editorial Pearson Education.
- Porter, M. (1980), Estrategia Competitiva, España, Editorial Pirámide
- The Coca Cola Company (2010), BSC Balanced Scorecard Primera Edición, Atlanta, Editorial The Coca Cola Company Press
- Reporte de Sustentabilidad Coca Cola Andina (2015), Chile, Editorial Andina.
- Reporte de Sustentabilidad Coca Cola Andina (2017), Chile, Editorial Andina.




## NOTAS

- *Las imágenes utilizadas para la realización de este proyecto integrador fueron extraídas del material de publicación anual llamado Reporte de Sustentabilidad de la empresa Coca Cola Andina.*
- *Las fotos empleadas en este proyecto integrador fueron tomadas por mí, con el consentimiento del Gerente de Supply Chain de la empresa Coca Cola Andina Argentina.*

## ANEXOS





### Planificación y Control de la Producción

#### ➤ Perspectiva Financiera



Perspectiva	Objetivo Estratégico	Factores Claves de Éxito	Indicador	Meta	Actual	Situación	Responsable
Financiera	Disminuir desperdicio de concentrado	Disminuir merma de concentrado	Merma concentrado: (Unidad de concentrado teóricas - Unidades de concentrado utilizadas) /Unidades concentrado-teóricas en %.	24%	20%		Líneas de producción
	Disminuir Inventario de Producto Terminado por sobre política de stock	Mantener inventario alineado a política de stock	Cobertura por familia de producto terminado medido en días	10	13		Programador de la producción
	Mejorar la exactitud de la Programación de la Producción Semanal.	Aumentar exactitud de programadores de la producción	Exactitud (desvío) de programación de producción semanal en líneas de Carbonatados y No carbonatados. Producción Real en Unit Cases/Producción Planificada en Unit Cases -1.	5%	6%		Programador de la producción






➤ **Perspectiva Cliente**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Factores Claves de Éxito	Indicador	Meta	Actual	Situación	Responsable
Cliente	Mantener el portafolio activo de productos	Mejorar disponibilidad de producto en los clientes	(Número de productos totales - Número de productos activos) / Número de productos totales.	100%	98%		Programador de la producción
	Cero quiebre de stock de producto por falta de existencias	Mejorar asertividad de la proyección de la demanda y gestión de inventarios	(Unit Case de producto no entregada) / Unit case totales de venta de producto	0,66%	0,69%		Planeamiento Comercial - Depósito
	Producto Vencido	Disminuir la cantidad de producto vencido	Unit case de producto vencido en mercado y deposito) / Unit case totales de venta de producto	0,18%	0,23%		Deposito
	Nivel de Servicio medido a través de Fill Rate	Satisfacer continuamente al consumidor elegido como objetivo	Volumen de producto entregado medido en unit case / Volumen de producto solicitado medido en unit case.	96,3%	96,36%		Distribución

➤ **Perspectiva Procesos Internos**




Perspectiva	Objetivo Estratégico	Factores Claves de Éxito	Indicador	Meta	Actual	Situación	Responsable
Procesos Internos	Eficiencia Industrial	Mejorar eficiencia de líneas de producción	OEE: Disponibilidad x Velocidad x Calidad	85%	75%		Gerente de Producción
	Plan de Producción	Cumplimiento del plan de producción	Volumen de producto producido medido en unit case / Volumen de producto planificado medido en unit case.	100%	98%		Programador de la producción

➤ **Perspectiva Formación y Crecimiento**





Perspectiva	Objetivo Estratégico	Factores Claves de Éxito	Indicador	Meta	Actual	Situación	Responsable
Formación y Crecimiento	Satisfacción del empleado	Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados	Satisfacción del personal	90%	85%		Gerente de Supply Chain
	Retención del personal	Lugar agradable para trabajar y desarrollarse	Tasa de retención del personal: (Total empleados – egreso de empleados) /Total empleados*100	<5%	7%		Gerente de Supply Chain
	Clima organizacional y desarrollo personal	Mejorar el clima laboral de la organización Desarrollo personal	Encuesta de Clima Certificación de puesto de trabajo	85%	80%		Gerente de Supply Chain

➤ **Planificación Logística de Larga Distancia**



➤ **Perspectiva Financiera**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Factores Claves de Éxito	Indicador	Meta	Actual	Situación	Responsable
Financiera	Optimizar costos logísticos	Controlar la utilización efectiva de la capacidad de almacenamiento de la flota Logística	Cantidad de pallet teórico – cantidad de pallet real) /cantidad de pallet teórico en %	100	98%		Distribución
	Aumentar la rentabilidad para el accionista	Disminuir Inventario de Producto Terminado por sobre política de stock en almacenes.	Cobertura por familia de producto terminado (Días): Stock de PT por familia/ (Forecast de venta semanal/ Cantidad de días de venta de la semana) vs. Cobertura Objetivo según política de stock medida en días.	10 días	13 días		Gerente de Supply Chain
	Cumplimiento del plan de logística de larga distancia.	Mejorar cumplimiento del plan de logística de larga distancia	Plan real (camiones) / plan total de cargas (camiones)	100%	95%		Supervisor Planeamiento Logístico




➤ **Perspectiva Cliente**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Factores Claves de Éxito	Indicador	Meta	Actual	Situación	Responsable
Cliente	Pedido Perfecto	Mejorar exactitud en las entregas en número y porcentaje	(Número de pedidos (líneas) perfectas / Total de pedidos (líneas) recibidos.	79,50%	76%		Supervisor Planeamiento Logístico
	Cero quiebre de stock de producto por falta de existencias	Mejorar asertividad de la proyección de la demanda y gestión de inventarios	(Unit Case de producto no entregada) /Unit case totales de venta de producto	0,66%	0,69%		Planificación Comercial/Supervisor Planeamiento Logístico
	Producto Vencido	Disminuir la cantidad de producto vencido	Unit case de producto vencido en mercado y deposito) /Unit case totales de venta de producto	0,18%	0,23%		Deposito
	Nivel de Servicio medido a través de Fill Rate	Satisfacer continuamente al consumidor elegido como objetivo	Volumen de producto entregado medido en unit case / Volumen de producto solicitado medido en unit case.	96,3%	96,36%		Distribución

➤ **Perspectiva Procesos Internos**




Perspectiva	Objetivo Estratégico	Factores Claves de Éxito	Indicador	Meta	Actual	Situación	Responsable
Procesos Internos	Eficiencia Logística	Utilizar eficientemente los recursos asignados en una ruta determinada	EL:1 - (Cantidad de pallet relocados/ Total pallet enviados)	99%	99,14%		Supervisor Planeamiento Logístico
	Costo Almacenamiento	Mejorar valor unitario del costo por almacenamiento propio o contratado	CA: Costo de almacenamiento/Número de unidades almacenadas	-	-		Supervisor Planeamiento Logístico

➤ **Perspectiva Formación y Crecimiento**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Factores Claves de Éxito	Indicador	Meta	Actual	Situación	Responsable
Formación y Crecimiento	Satisfacción del empleado	Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados	Satisfacción del personal	90%	85%		Gerente de Supply Chain
	Retención del personal	Lugar agradable para trabajar y desarrollarse	Tasa de retención del personal: (Total empleados – egreso de empleados) /Total empleados*100	<5%	7%		Gerente de Supply Chain
	Clima organizacional y desarrollo personal	Mejorar el clima laboral de la organización Desarrollo personal	Encuesta de Clima Certificación de puesto de trabajo	85%	75%		Gerente de Supply Chain



## Planificación de Materias Primas e Insumos para la producción

### ➤ Perspectiva Financiera



Perspectiva	Objetivo Estratégico	Factores Claves de Éxito	Indicador	Meta	Actual	Situación	Responsable
Financiera	Disminuir desperdicio de concentrado	Disminuir merma de concentrado	Merma concentrado: (Unidad de concentrado teóricas - Unidades de concentrado utilizadas) /Unidades concentrado-teóricas en %.	24%	20%		Líneas de producción
	Disminuir Inventario de Producto Terminado por sobre política de stock	Mantener inventario alineado a política de stock	Cobertura por familia de producto terminado medido en días	10	13		Programador de la producción
	Mejorar la exactitud de la Programación de la Producción Semanal.	Aumentar exactitud de programadores de la producción	Exactitud (desvío) de programación de producción semanal en líneas de Carbonatados y No carbonatados. Producción Real en Unit Cases/Producción Planificada en Unit Cases -1.	5%	6%		Programador de la producción






➤ **Perspectiva Cliente**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Factores Claves de Éxito	Indicador	Meta	Actual	Situación	Responsable
Cliente	Cero quiebre de stock de producto por falta de existencias	Mejorar asertividad de la proyección de la demanda y gestión de inventarios	(Unit Case de producto no entregada) /Unit case totales de venta de producto	0,66%	0,69%		Planificación Comercial/Supervisor Planificación MP e Insumos
	Nivel de Servicio medido a través de Fill Rate	Satisfacer continuamente al consumidor elegido como objetivo	Volumen de producto entregado medido en unit case / Volumen de producto solicitado medido en unit case.	96,3%	96,36%		Gerente de Supply Chain

➤ **Perspectiva Procesos Internos**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Factores Claves de Éxito	Indicador	Meta	Actual	Situación	Responsable
Procesos Internos	Entrega a tiempo de mercadería	Mejorar nivel de cumplimiento de los proveedores para realizar la entrega de materias primas en fecha o periodo de tiempo pactado previamente	ETM: Pedidos entregados a tiempo/Total de pedidos entregados	80%	74%		Supervisor Planeamiento de MP e Insumos
	Cobertura de Materias Primas e Insumos	Mantener cobertura de materias primas e insumos por familia de productos almacenados en planta de producción	CB: Inventario final/política de stock	60	70		Supervisor Planeamiento de MP e Insumos

➤ **Perspectiva Formación y Crecimiento**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Factores Claves de Éxito	Indicador	Meta	Actual	Situación	Responsable
Formación y Crecimiento	Satisfacción del empleado	Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados	Satisfacción del personal	90%	85%		Gerente de Supply Chain
	Retención del personal	Lugar agradable para trabajar y desarrollarse	Tasa de retención del personal: (Total empleados – egreso de empleados) /Total empleados*100	<5%	7%		Gerente de Supply Chain
	Clima organizacional y desarrollo personal	Mejorar el clima laboral de la organización Desarrollo personal	Encuesta de Clima Certificación de puesto de trabajo	85%	75%		Gerente de Supply Chain

